



Oleh:
Prof Rudy C Tarumingkeng, PhD
IBM - ASMI
RUDYCT ACADEMIC SERIES 2026

LEADERSHIP SKILLS vs MANAGERIAL SKILLS

KOMPETENSI YANG PALING DIBUTUHKAN SAAT SEGALANYA TERUS BERUBAH

Insight, refleksi, dan panduan praktis untuk organisasi adaptif

4 KAPABILITAS INTI LEADERSHIP



Vision & Sensemaking
Melihat jauh ke depan.
Membaca konteks.
Memberi arah & makna di tengah kompleksitas.



Communication & Empathy
Mendengar dengan empati.
Berkomunikasi jelas & jujur.
Membangun kepercayaan dan koneksi manusia.



Decision & Judgment
Mem buat keputusan tepat waktu & berani.
Menimbang nilai, risiko, dan konsekuensi.



Develop People & Culture
Mengembangkan talenta.
Membangun budaya belajar, inklusi, dan kinerja berkelanjutan.

“ Leadership memberi arah dan makna. Management memberi struktur dan eksekusi. Di dunia yang berubah cepat, kita butuh keduanya—terintegrasi, adaptif, dan berpusat pada manusia. ”

5 RISK DIALOGUE BEFORE DECISION

- 1 Apa yang bisa salah?
- 2 Asumsi apa yang sedang kita pakai?
- 3 Risiko paling kredibel apa?
- 4 Batas risiko kita apa?
- 5 Kontrol apa yang sudah ada?
- 6 Apa yang membuat kita harus berhenti?
- 7 Siapa pemilik keputusan?
- 8 Bukti apa yang paling relevan?

6 AI RISK / HUMAN JUDGMENT

- 1 Halusinasi / confabulation
- 2 Bias algoritmik
- 3 Kualitas data
- 4 Privasi & keamanan
- 5 Model drift / performa
- 6 Akuntabilitas keputusan

AI CHALLENGE PROTOCOL

- 1 Apa yang diketahui AI?
- 2 Apa yang tidak diketahui?
- 3 Apa buktinya?
- 4 Apa risiko utamanya?
- 5 Apa yang harus diverifikasi manusia?

LEADERSHIP SKILLS vs MANAGERIAL SKILLS

Leadership Skills		Managerial Skills
Vision	1	Planning
Influence	2	Organizing
Purpose	3	Coordinating
Change	4	Controlling
Innovation	5	Execution
Inspiration	6	Performance
Adaptation	7	Standardization
Sensemaking	8	Measurement
People Development	9	Resource Allocation
Future Orientation	10	Present Operations



Leadership bertanya:
Mengapa? Ke mana?
Apa yang harus berubah?



Management bertanya:
Apa? Siapa? Kapan?
Bagaimana?

PEMIMPIN DI TENGAH KETIDAKPASTIAN LEADER IN THE FOG



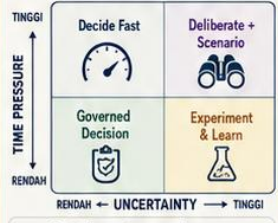
AI = Radar, bukan Kapten
AI memberi insight; manusia memberi judgment dan bertanggung jawab.

7 TACTICAL KNOWLEDGE: YANG TIDAK ADA DI DASHBOARD

- Pengalaman
- Intuisi profesional
- Pemahaman budaya
- Sinyal lemah
- Relasi & jaringan
- Pattern recognition
- Pembelajaran dari krisis

Insight → **Diskusi** → **Bukti** → **Validasi** → **Keputusan**

8 MODEL KEPUTUSAN



Cari informasi yang cukup, bukan informasi yang sempurna.

9 LEADERSHIP ACCOUNTABILITY LOOP



10 8 ACCELERATORS OF CHANGE

- 1 Create a Sense of Urgency
- 2 Build a Guiding Coalition
- 3 Form a Strategic Vision
- 4 Communicate the Vision
- 5 Remove Obstacles / Barriers
- 6 Generate Short-Term Wins
- 7 Consolidate Gains & Learn
- 8 Institutionalize the Change

Perubahan berkelanjutan butuh disiplin, ketekunan, dan konsistensi.

11 DECISION RIGHTS: JELAS & TIDAK KABUR

Decision Owner	Siapa memutuskan?
Advisers	Siapa memberi masukan?
Evidence Owner	Siapa menyediakan data?
Risk Owner	Siapa menjaga risiko?
Execution Owner	Siapa melaksanakan?
Accountability	Siapa bertanggung jawab atas outcome?

12 MODEL PEMIMPIN MASA DEPAN: 4D ADAPTIVE LEADER

DISCOVER

Apa yang terjadi?

DISCERN

Apa yang penting?

DECIDE

Apa yang harus dilakukan?

DEVELOP

Siapa yang harus dikembangkan?

Belajar cepat. Berpikir jernih. Bertindak tepat. Mengembangkan manusia.

13 ORGANISASI ADAPTIF: 7 KOMPONEN KUNCI

- Strategi Adaptif
- Budaya Belajar
- Struktur Lincih
- Teknologi & Data

- Kepemimpinan Berjenjang
- Talent & Kapabilitas
- Sistem Umpan Balik Cepat

Organisasi hebat tidak menunggu perubahan. Mereka memimpinya.

RUMUS KEPEMIMPINAN MASA DEPAN

 VISION +
  COLLABORATION +
  CONTEXT +
  COURAGE +
  MANAGEMENT +
  AI LITERACY +
  WISDOM =
 

“ Leadership memberi arah. Management memberi disiplin. Coaching membangun manusia. Inovasi menciptakan masa depan. ”

LEADERSHIP SKILLS vs. MANAGERIAL SKILLS

Kompetensi yang Paling Dibutuhkan Saat Segalanya Terus Berubah

Prof Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudycr.com/cv.pdf

IBM - ASMI

RUDYCT ACADEMIC SERIES 2026

Artikel Akademik

ABSTRAK

Artikel ini membahas secara komprehensif hubungan antara leadership skills dan managerial skills dalam konteks organisasi yang menghadapi perubahan cepat, ketidakpastian, digitalisasi, dan kecerdasan buatan. Argumen utamanya adalah bahwa leadership dan management bukan dua pilihan yang saling menggantikan, melainkan dua sistem tindakan yang saling melengkapi. Leadership terutama memberi arah, makna, keberanian perubahan, sensemaking, influence, judgment, serta pengembangan manusia; management terutama memberi struktur, disiplin, koordinasi, perencanaan, pengendalian, pengukuran, dan reliabilitas eksekusi. Artikel mengembangkan empat kapabilitas inti leadership—vision and sensemaking, communication and empathy, decision and judgment, serta develop people and culture—kemudian membandingkannya dengan pasangan managerial skills seperti planning, organizing, coordinating, execution, performance, standardization, measurement, resource allocation, dan present operations. Selanjutnya dibahas metafora leader in the fog, penggunaan AI sebagai radar bukan kapten, dialog risiko sebelum keputusan, tactical knowledge, model keputusan berbasis uncertainty dan time pressure, accountability loop, decision rights, akselerator perubahan, model 4D adaptive leader, serta karakteristik organisasi adaptif. Pembahasan diakhiri dengan rumus kepemimpinan masa depan: vision, collaboration, context, courage, management discipline, AI literacy, dan wisdom. Implikasi ditarik untuk pendidikan manajemen, pengembangan eksekutif, dan organisasi Indonesia. Kesimpulan utamanya adalah bahwa organisasi masa depan memerlukan pemimpin yang mampu berpindah secara sadar antara mode leadership dan management, memanfaatkan AI tanpa menyerahkan judgment, serta menggabungkan kecepatan dengan akuntabilitas dan kinerja dengan kemanusiaan.

Kata Kunci: Leadership; Management; Adaptive Leadership; Managerial Skills; Sensemaking; Judgment; AI Literacy; Organizational Change; Decision Rights; Accountability; Dynamic Capabilities; Organizational Learning

SISTEMATIKA PEMBAHASAN

1. Leadership dan Management sebagai Dua Sistem Tindakan yang Saling Melengkapi
2. Mengapa Perubahan Menggeser Bobot Kompetensi Pemimpin
3. Vision dan Sensemaking: Memberi Arah di Tengah Kompleksitas
4. Communication dan Empathy: Kepemimpinan sebagai Proses Relasional
5. Decision dan Judgment: Melampaui Sekadar Analisis
6. Develop People dan Culture: Dari Pengawasan ke Pengembangan Kapabilitas
7. Leadership Skills versus Managerial Skills: Peta Perbedaan dan Titik Temunya
8. Vision versus Planning
9. Influence versus Organizing
10. Purpose versus Coordinating
11. Change dan Innovation versus Control dan Execution
12. Inspiration dan Adaptation versus Performance dan Standardization
13. Sensemaking versus Measurement
14. People Development versus Resource Allocation
15. Future Orientation versus Present Operations
16. Leader in the Fog: Memimpin Ketika Tidak Semua Dapat Dilihat
17. Values and Purpose sebagai Kompas
18. Strategy, Stakeholder Insight, dan Team Intelligence
19. Data dan AI: Radar, Bukan Kapten
20. Governance, Ethics, dan Risk Awareness
21. Tactical Knowledge: Pengetahuan yang Tidak Ada di Dashboard
22. Risk Dialogue Before Decision
23. Model Keputusan: Ketidakpastian dan Tekanan Waktu
24. Leadership Accountability Loop
25. Decision Rights: Jelas dan Tidak Kabur
26. Eight Accelerators of Change dan Disiplin Transformasi
27. 4D Adaptive Leader: Discover, Discern, Decide, Develop

28. Organisasi Adaptif: Strategi, Budaya, Struktur, Talenta, Teknologi, dan Umpan Balik
29. Rumus Kepemimpinan Masa Depan
30. Implikasi bagi Pendidikan Manajemen dan Pengembangan Eksekutif
31. Implikasi bagi Organisasi Indonesia
32. Kesimpulan: Integrasi Arah, Disiplin, Manusia, dan Kebijaksanaan

PENDAHULUAN

Perubahan teknologi, geopolitik, demografi, iklim, dan pola kerja telah membuat organisasi beroperasi dalam lingkungan yang jauh lebih cair dibandingkan beberapa dekade lalu. Dalam situasi demikian, perdebatan mengenai mana yang lebih penting—leadership atau management—sering muncul dengan cara yang kurang produktif. Leadership kerap diposisikan sebagai sesuatu yang visioner dan inspiratif, sedangkan management dianggap administratif, mekanistik, dan berorientasi pada kontrol. Dikotomi ini menyesatkan. Organisasi modern justru membutuhkan keduanya sebagai dua sistem tindakan yang berbeda tetapi saling melengkapi. Leadership memberi arah, makna, energi perubahan, keberanian moral, dan kemampuan membangun komitmen; management memberi struktur, disiplin, koordinasi, pengukuran, alokasi sumber daya, dan reliabilitas eksekusi. Tanpa leadership, organisasi dapat menjadi efisien tetapi kehilangan arah. Tanpa management, organisasi dapat memiliki visi besar tetapi gagal mewujudkannya secara konsisten.

John P. Kotter menekankan bahwa leadership dan management bukan sinonim, dan bukan pula hubungan hierarkis di mana yang satu selalu lebih unggul daripada yang lain. Keduanya menjawab masalah organisasi yang berbeda. Management terutama merespons kompleksitas dengan perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, staffing, pengendalian, dan problem solving. Leadership terutama merespons perubahan dengan menetapkan arah, menyelaraskan manusia, memotivasi, dan menggerakkan. Dalam era yang stabil, organisasi mungkin dapat bertahan cukup lama dengan management yang kuat dan leadership yang sedang. Akan tetapi, ketika perubahan menjadi cepat, tidak linear, dan penuh kejutan, kapasitas leadership menjadi lebih menentukan karena organisasi perlu terus menerjemahkan ketidakpastian menjadi pilihan strategis. Namun pilihan tersebut tetap harus diwujudkan melalui mekanisme management yang disiplin.

Infografik Leadership Skills vs. Managerial Skills yang menjadi kerangka artikel ini menampilkan gagasan integratif: pemimpin masa depan bukan hanya seorang visioner, dan manajer masa depan bukan hanya seorang pengendali operasi. Individu yang memegang tanggung jawab organisasi perlu mampu bergerak di antara dua mode kerja. Pada satu saat ia harus berpikir jauh ke depan, membaca konteks, mendengarkan sinyal lemah, dan membangun keberanian untuk mengubah arah. Pada saat lain ia harus menutup rapat, menetapkan penanggung jawab, menentukan indikator, mengendalikan risiko, mengalokasikan anggaran, dan memastikan janji berubah menjadi hasil. Kemampuan berpindah mode inilah yang makin penting dalam dunia kerja yang ditandai oleh kecerdasan buatan, organisasi hibrida, jaringan lintas batas, keterbatasan sumber daya, dan meningkatnya tuntutan akuntabilitas.

Artikel ini mengembangkan tiga tesis utama. Pertama, leadership dan managerial skills merupakan dua kapabilitas komplementer yang harus diintegrasikan, bukan dipertentangkan. Kedua, dalam ketidakpastian tinggi, kompetensi seperti sensemaking, adaptive leadership, judgment, dialog risiko,

pembelajaran, dan pengembangan manusia menjadi semakin penting karena data tidak pernah sepenuhnya lengkap dan masa depan tidak dapat direduksi menjadi extrapolasi masa lalu. Ketiga, AI memperbesar kapasitas analitik organisasi tetapi tidak menghapus kebutuhan akan manusia sebagai pemegang nilai, konteks, judgment, dan tanggung jawab. Karena itu rumus kepemimpinan masa depan bukan sekadar digital fluency, tetapi kombinasi vision, collaboration, context, courage, management discipline, AI literacy, dan wisdom.

Kerangka Ringkas Leadership Skills vs. Managerial Skills

Leadership Skills	Managerial Skills
Vision	Planning
Influence	Organizing
Purpose	Coordinating
Change	Controlling
Innovation	Execution
Inspiration	Performance
Adaptation	Standardization
Sensemaking	Measurement
People Development	Resource Allocation
Future Orientation	Present Operations

1. Leadership dan Management sebagai Dua Sistem Tindakan yang Saling Melengkapi

Gagasan inti. Leadership berurusan dengan arah, makna, mobilisasi, dan kemampuan membuat orang bersedia bergerak menuju keadaan yang belum sepenuhnya dikenal.

Leadership berurusan dengan arah, makna, mobilisasi, dan kemampuan membuat orang bersedia bergerak menuju keadaan yang belum sepenuhnya dikenal. Management berurusan dengan keteraturan, koordinasi, penggunaan sumber daya, pengendalian variasi, dan pencapaian hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Dalam praktik, keduanya sering dilakukan oleh orang yang sama, tetapi dengan logika yang berbeda. Seorang direktur dapat menjalankan fungsi leadership ketika ia menjelaskan mengapa organisasi harus berubah, lalu beralih ke fungsi management ketika ia menetapkan portofolio proyek, anggaran, penanggung jawab, dan milestone. Efektivitas muncul ketika kedua logika ini terhubung secara sadar.

Kesalahan yang umum adalah menganggap leadership identik dengan posisi tertinggi dan management identik dengan level menengah. Padahal leadership dapat muncul dari siapa pun yang mampu membantu kelompok memahami realitas, membangun komitmen, dan menggerakkan adaptasi. Sebaliknya, CEO tetap membutuhkan managerial competence karena strategi tanpa disiplin implementasi hanya menghasilkan deklarasi. Karena itu pengembangan eksekutif sebaiknya tidak memisahkan 'pemimpin' dan

'manajer' sebagai dua spesies, melainkan mengembangkan kemampuan diagnostik untuk mengetahui kapan harus menggunakan mode memimpin dan kapan harus menggunakan mode mengelola.

Dalam konteks leadership dan management sebagai dua sistem tindakan yang saling melengkapi, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks leadership dan management sebagai dua sistem tindakan yang saling melengkapi, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks leadership dan management sebagai dua sistem tindakan yang saling melengkapi, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks leadership dan management sebagai dua sistem tindakan yang saling melengkapi, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan sebuah perusahaan manufaktur yang menghadapi pergeseran dari produk konvensional ke produk rendah karbon. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus sebuah perusahaan manufaktur yang menghadapi pergeseran dari produk konvensional ke produk rendah karbon, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia

harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus sebuah perusahaan manufaktur yang menghadapi pergeseran dari produk konvensional ke produk rendah karbon juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan

memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

2. Mengapa Perubahan Menggeser Bobot Kompetensi Pemimpin

Gagasan inti. Perubahan kontemporer memiliki karakter kompresi waktu.

Perubahan kontemporer memiliki karakter kompresi waktu. Teknologi baru dapat mengubah ekspektasi pelanggan dalam hitungan bulan; perubahan geopolitik dapat memindahkan biaya input secara tiba-tiba; media sosial dapat mempercepat krisis reputasi; dan AI dapat mengubah batas pekerjaan kognitif. Akibatnya, model perencanaan yang terlalu bergantung pada stabilitas asumsi menjadi rapuh. Pemimpin perlu memperpendek siklus sensing, interpretation, decision, dan learning. Di sinilah adaptive leadership menjadi penting: bukan sekadar menyesuaikan gaya interpersonal, tetapi mengubah prioritas, struktur, dan kebiasaan ketika bukti baru menunjukkan bahwa asumsi lama tidak lagi memadai.

Perubahan juga menggeser sumber keunggulan dari kepemilikan sumber daya menuju kemampuan mengkonfigurasi ulang sumber daya. Konsep dynamic capabilities menjelaskan pentingnya sensing

peluang dan ancaman, seizing melalui keputusan investasi, serta transforming organisasi agar mampu beroperasi dengan konfigurasi baru. Leadership membantu menciptakan sense of direction dan keberanian perubahan; management membantu mengubahnya menjadi rutinitas, proses, dan pengukuran yang membuat transformasi dapat diulang.

Dalam konteks mengapa perubahan menggeser bobot kompetensi pemimpin, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks mengapa perubahan menggeser bobot kompetensi pemimpin, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks mengapa perubahan menggeser bobot kompetensi pemimpin, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks mengapa perubahan menggeser bobot kompetensi pemimpin, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan sebuah perguruan tinggi yang harus menata ulang pembelajaran setelah AI generatif menjadi bagian dari kehidupan mahasiswa. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini

memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus sebuah perguruan tinggi yang harus menata ulang pembelajaran setelah AI generatif menjadi bagian dari kehidupan mahasiswa, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus sebuah perguruan tinggi yang harus menata ulang pembelajaran setelah AI generatif menjadi bagian dari kehidupan mahasiswa juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standarisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih

baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

3. Vision dan Sensemaking: Memberi Arah di Tengah Kompleksitas

Gagasan inti. Vision bukan slogan aspiratif yang dipasang di dinding.

Vision bukan slogan aspiratif yang dipasang di dinding. Vision adalah representasi keadaan masa depan yang cukup jelas untuk memandu trade-off, namun cukup terbuka untuk menampung pembelajaran. Sensemaking adalah proses memberi makna pada sinyal yang ambigu: apa yang sedang berubah, mengapa perubahan itu penting, siapa yang terdampak, dan asumsi mana yang perlu ditinjau ulang. Weick menekankan bahwa sensemaking bersifat sosial dan retrospektif; orang membangun pemahaman melalui

interaksi, bukan hanya menerima fakta yang sudah selesai. Karena itu pemimpin visioner bukan orang yang selalu paling yakin, melainkan orang yang mampu mengorganisasi proses pemaknaan kolektif.

Dalam lingkungan kompleks, vision perlu diturunkan menjadi 'strategic intent' yang membimbing eksperimen. Pemimpin tidak harus mengetahui seluruh rute, tetapi harus dapat menjelaskan arah dan prinsip navigasi. Ini mencegah dua ekstrem: organisasi tanpa visi yang hanya bereaksi terhadap peristiwa harian, dan organisasi dengan visi terlalu kaku yang menolak bukti baru. Vision yang sehat memberi orientasi; sensemaking menjaga agar orientasi tersebut tetap relevan dengan realitas.

Dalam konteks vision dan sensemaking: memberi arah di tengah kompleksitas, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks vision dan sensemaking: memberi arah di tengah kompleksitas, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks vision dan sensemaking: memberi arah di tengah kompleksitas, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks vision dan sensemaking: memberi arah di tengah kompleksitas, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan direksi rumah sakit yang harus menentukan prioritas investasi di tengah perubahan demografi pasien dan digitalisasi layanan. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal,

anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus direksi rumah sakit yang harus menentukan prioritas investasi di tengah perubahan demografi pasien dan digitalisasi layanan, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus direksi rumah sakit yang harus menentukan prioritas investasi di tengah perubahan demografi pasien dan digitalisasi layanan juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standarisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari

apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

4. Communication dan Empathy: Kepemimpinan sebagai Proses Relasional

Gagasan inti. Komunikasi kepemimpinan bukan sekadar kemampuan berbicara dengan fasih.

Komunikasi kepemimpinan bukan sekadar kemampuan berbicara dengan fasih. Intinya adalah membangun pemahaman bersama, kepercayaan, dan ruang dialog yang memungkinkan informasi penting naik ke atas tanpa takut. Empati bukan berarti menyetujui semua pendapat, tetapi mampu memahami

pengalaman, kepentingan, dan kekhawatiran pihak lain sebelum mengambil posisi. Dalam tim kompleks, kualitas mendengarkan sering lebih menentukan daripada volume bicara. Ketika karyawan merasa didengar, peluang munculnya informasi korektif meningkat dan risiko groupthink menurun.

Psychological safety memperkuat fungsi komunikasi. Edmondson menunjukkan bahwa tim belajar lebih baik ketika anggotanya merasa aman untuk mengemukakan pertanyaan, kesalahan, dan keraguan. Pemimpin yang hanya menghargai kabar baik akan menciptakan sistem informasi yang rusak: indikator terlihat hijau sampai masalah meledak. Sebaliknya, pemimpin yang merespons bad news dengan rasa ingin tahu, bukan hukuman refleksif, menciptakan kondisi di mana organisasi dapat memperbaiki masalah lebih dini.

Dalam konteks communication dan empathy: kepemimpinan sebagai proses relasional, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks communication dan empathy: kepemimpinan sebagai proses relasional, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks communication dan empathy: kepemimpinan sebagai proses relasional, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks communication dan empathy: kepemimpinan sebagai proses relasional, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan pemimpin unit yang mengelola tim lintas generasi dan sistem kerja hibrida. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan

outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus pemimpin unit yang mengelola tim lintas generasi dan sistem kerja hibrida, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus pemimpin unit yang mengelola tim lintas generasi dan sistem kerja hibrida juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

5. Decision dan Judgment: Melampaui Sekadar Analisis

Gagasan inti. Decision making sering dibayangkan sebagai proses rasional yang dimulai dari data lengkap, alternatif jelas, dan kriteria stabil.

Decision making sering dibayangkan sebagai proses rasional yang dimulai dari data lengkap, alternatif jelas, dan kriteria stabil. Dalam kenyataan, keputusan strategis justru terjadi ketika informasi tidak lengkap, konsekuensi saling bertentangan, dan waktu terbatas. Karena itu kemampuan inti bukan hanya analisis tetapi judgment: kemampuan mengintegrasikan bukti, pengalaman, nilai, probabilitas, konsekuensi, dan konteks untuk menentukan tindakan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Kahneman dan Klein menunjukkan bahwa intuisi dapat bernilai tinggi ketika lingkungan memiliki pola yang cukup teratur dan pelaku mendapat umpan balik yang valid. Namun intuisi dapat menyesatkan dalam lingkungan yang sangat acak atau ketika pengalaman dibangun dari feedback yang buruk. Implikasinya, pemimpin perlu mengetahui kapan pengalaman layak dipercaya dan kapan harus diperlambat oleh data, devil's advocate, scenario analysis, atau eksperimen. Judgment yang matang bukan anti-data, tetapi juga tidak menyerahkan keputusan kepada angka.

Dalam konteks decision dan judgment: melampaui sekadar analisis, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks decision dan judgment: melampaui sekadar analisis, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks decision dan judgment: melampaui sekadar analisis, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks decision dan judgment: melampaui sekadar analisis, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan komite investasi yang harus memutuskan proyek strategis ketika data pasar saling bertentangan. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus komite investasi yang harus memutuskan proyek strategis ketika data pasar saling bertentangan, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus komite investasi yang harus memutuskan proyek strategis ketika data pasar saling bertentangan juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju

perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

6. Develop People dan Culture: Dari Pengawasan ke Pengembangan Kapabilitas

Gagasan inti. Leadership yang berpusat pada pengembangan manusia memandang organisasi sebagai sistem kapabilitas, bukan sekadar kumpulan posisi.

Leadership yang berpusat pada pengembangan manusia memandang organisasi sebagai sistem kapabilitas, bukan sekadar kumpulan posisi. Tugas pemimpin bukan hanya mendapatkan performa hari ini, tetapi meningkatkan kemampuan orang untuk menghasilkan performa yang lebih baik besok. Coaching, mentoring, feedback, job rotation, stretch assignment, komunitas praktik, dan reskilling merupakan instrumen yang memperbesar kapasitas adaptasi. Ketika teknologi berubah cepat, organisasi yang hanya merekrut keterampilan baru tanpa mengembangkan orang lama akan menghadapi biaya sosial, kehilangan pengetahuan tacit, dan menurunnya kepercayaan.

Budaya adalah pola asumsi, norma, dan kebiasaan yang mengarahkan perilaku bahkan ketika tidak ada atasan. Pemimpin membentuk budaya melalui apa yang mereka perhatikan, ukur, toleransi, dan beri penghargaan. Jika organisasi mengklaim menghargai inovasi tetapi menghukum kegagalan eksperimen kecil, maka pesan budaya yang sesungguhnya adalah 'jangan mengambil risiko'. Pengembangan manusia karena itu harus disertai konsistensi sistem: promosi, insentif, evaluasi, dan desain kerja harus mendukung perilaku yang diinginkan.

Dalam konteks develop people dan culture: dari pengawasan ke pengembangan kapabilitas, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks develop people dan culture: dari pengawasan ke pengembangan kapabilitas, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks develop people dan culture: dari pengawasan ke pengembangan kapabilitas, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks develop people dan culture: dari pengawasan ke pengembangan kapabilitas, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan organisasi jasa yang mengalami kesenjangan keterampilan karena otomasi. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus organisasi jasa yang mengalami kesenjangan keterampilan karena otomasi, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus organisasi jasa yang mengalami kesenjangan keterampilan karena otomasi juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standarisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita

lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi

matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

7. Leadership Skills versus Managerial Skills: Peta Perbedaan dan Titik Temunya

Gagasan inti. Peta perbandingan leadership dan managerial skills sebaiknya dibaca sebagai pasangan tensional, bukan oposisi biner.

Peta perbandingan leadership dan managerial skills sebaiknya dibaca sebagai pasangan tensional, bukan oposisi biner. Vision perlu planning; influence perlu organizing; purpose perlu coordinating; change perlu controlling; innovation perlu execution; inspiration perlu performance discipline; adaptation perlu standardization pada area yang memang harus stabil; sensemaking perlu measurement; people development perlu resource allocation; dan future orientation perlu present operations. Setiap pasangan menyelesaikan masalah berbeda. Kesalahan terjadi ketika organisasi memakai satu sisi untuk semua situasi.

Seorang kepala divisi, misalnya, dapat memulai minggu dengan leadership mode: menjelaskan prioritas baru, mengundang pandangan kritis, dan menyelaraskan tim pada tujuan. Setelah itu ia masuk management mode: menyusun workstream, menunjuk accountable owner, menetapkan tenggat, menyesuaikan anggaran, dan mengatur dashboard. Ketika data menunjukkan asumsi salah, ia kembali ke leadership mode untuk melakukan sensemaking dan mengubah arah. Siklus ini menunjukkan bahwa kepemimpinan modern adalah orkestrasi antarmode, bukan pilihan identitas tunggal.

Dalam konteks leadership skills versus managerial skills: peta perbedaan dan titik temunya, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks leadership skills versus managerial skills: peta perbedaan dan titik temunya, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks leadership skills versus managerial skills: peta perbedaan dan titik temunya, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan

mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks leadership skills versus managerial skills: peta perbedaan dan titik temunya, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan seorang kepala divisi yang sekaligus harus merumuskan strategi dan memastikan operasi bulanan berjalan. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus seorang kepala divisi yang sekaligus harus merumuskan strategi dan memastikan operasi bulanan berjalan, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus seorang kepala divisi yang sekaligus harus merumuskan strategi dan memastikan operasi bulanan berjalan juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan

improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

8. Vision versus Planning

Gagasan inti. Vision menjawab 'masa depan apa yang ingin kita ciptakan dan mengapa'; planning menjawab 'langkah apa, sumber daya apa, urutan apa, dan ukuran apa yang akan membawa kita ke sana'.

Vision menjawab 'masa depan apa yang ingin kita ciptakan dan mengapa'; planning menjawab 'langkah apa, sumber daya apa, urutan apa, dan ukuran apa yang akan membawa kita ke sana'. Vision tanpa planning mudah berubah menjadi retorika. Planning tanpa vision mudah berubah menjadi administrasi yang efisien namun tidak strategis. Karena masa depan tidak pasti, rencana harus diperlakukan sebagai hipotesis operasional yang dapat diperbarui, bukan kontrak psikologis yang tidak boleh disentuh.

Praktik yang berguna adalah membedakan horizon. Horizon satu menjaga kinerja inti; horizon dua memperluas model bisnis; horizon tiga membangun opsi masa depan. Leadership terutama menjaga koherensi antarhorizon, sedangkan management memastikan kapasitas, anggaran, dan governance setiap horizon memadai. Dengan cara ini organisasi dapat tetap disiplin tanpa mengunci diri pada satu masa depan.

Dalam konteks vision versus planning, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks vision versus planning, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks vision versus planning, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan,

transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks vision versus planning, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan perusahaan logistik yang ingin membangun jaringan rendah emisi dalam lima tahun. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus perusahaan logistik yang ingin membangun jaringan rendah emisi dalam lima tahun, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus perusahaan logistik yang ingin membangun jaringan rendah emisi dalam lima tahun juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan

improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

9. Influence versus Organizing

Gagasan inti. Influence bekerja melalui legitimasi, kredibilitas, narasi, keteladanan, dan jaringan.

Influence bekerja melalui legitimasi, kredibilitas, narasi, keteladanan, dan jaringan. Organizing bekerja melalui struktur peran, alur kerja, mekanisme koordinasi, dan pengelompokan sumber daya. Dalam transformasi lintas fungsi, struktur formal sering tidak cukup karena banyak pihak memiliki kepentingan berbeda dan tidak berada dalam satu rantai komando. Pemimpin perlu membangun coalition of support, sementara manajer perlu memastikan coalition tersebut memiliki mekanisme kerja yang jelas.

Influence yang sehat berbeda dari manipulasi. Ia mempertahankan transparansi tujuan, memberi ruang dissent, dan menggunakan argumentasi yang dapat diuji. Organizing yang sehat juga berbeda dari birokratisasi. Ia menciptakan kejelasan minimum yang dibutuhkan agar kerja kolektif terjadi tanpa menghilangkan fleksibilitas.

Dalam konteks influence versus organizing, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks influence versus organizing, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks influence versus organizing, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma.

Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks influence versus organizing, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan program transformasi digital lintas fungsi yang tidak berada di bawah satu rantai komando. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus program transformasi digital lintas fungsi yang tidak berada di bawah satu rantai komando, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus program transformasi digital lintas fungsi yang tidak berada di bawah satu rantai komando juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang

lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

10. Purpose versus Coordinating

Gagasan inti. Purpose memberikan alasan keberadaan dan membentuk standar keputusan ketika aturan tidak cukup.

Purpose memberikan alasan keberadaan dan membentuk standar keputusan ketika aturan tidak cukup. Coordination memastikan berbagai unit yang memiliki spesialisasi berbeda bergerak dengan ritme dan prioritas yang kompatibel. Ketika organisasi tumbuh, purpose membantu mencegah fragmentasi identitas, tetapi coordination tetap diperlukan agar interdependensi tidak berubah menjadi konflik sumber daya.

Purpose yang dipercaya biasanya terlihat pada trade-off nyata. Jika organisasi menyatakan pelanggan sebagai pusat tetapi sistem insentif mendorong penjualan yang merugikan pelanggan, purpose kehilangan kredibilitas. Coordination harus menerjemahkan purpose ke dalam proses, KPI, meeting cadence, dan hak keputusan.

Dalam konteks purpose versus coordinating, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks purpose versus coordinating, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks purpose versus coordinating, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks purpose versus coordinating, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan organisasi sosial yang berkembang cepat tetapi mulai kehilangan kohesi antarunit. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus organisasi sosial yang berkembang cepat tetapi mulai kehilangan kohesi antarunit, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus organisasi sosial yang berkembang cepat tetapi mulai kehilangan kohesi antarunit juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita

lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi

matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

11. Change dan Innovation versus Control dan Execution

Gagasan inti. Change dan innovation membuka kemungkinan baru, sedangkan control dan execution memastikan risiko tetap dapat diterima dan manfaat benar-benar diwujudkan.

Change dan innovation membuka kemungkinan baru, sedangkan control dan execution memastikan risiko tetap dapat diterima dan manfaat benar-benar diwujudkan. Organisasi yang terlalu menekankan inovasi dapat mengalami proliferation of pilots: banyak eksperimen, sedikit skala. Organisasi yang terlalu menekankan kontrol dapat mengalami paralysis: tidak ada kesalahan besar, tetapi juga tidak ada pembaruan bermakna.

Solusi bukan mengurangi kontrol, melainkan mendesain control yang proporsional terhadap risiko. Eksperimen kecil dapat diberi kebebasan dengan guardrails, sementara sistem kritis tetap memiliki standardisasi tinggi. Setelah model terbukti, management berperan dalam scaling, dokumentasi, training, dan integrasi ke operasi.

Dalam konteks change dan innovation versus control dan execution, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks change dan innovation versus control dan execution, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks change dan innovation versus control dan execution, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks change dan innovation versus control dan execution, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan bank yang memperkenalkan layanan berbasis AI sambil menjaga kepatuhan dan reliabilitas. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus bank yang memperkenalkan layanan berbasis AI sambil menjaga kepatuhan dan reliabilitas, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus bank yang memperkenalkan layanan berbasis AI sambil menjaga kepatuhan dan reliabilitas juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita

lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi

matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

12. Inspiration dan Adaptation versus Performance dan Standardization

Gagasan inti. Inspiration memberi energi psikologis, adaptation memungkinkan perubahan respons, performance memastikan target terukur, dan standardization menjaga kualitas konsisten.

Inspiration memberi energi psikologis, adaptation memungkinkan perubahan respons, performance memastikan target terukur, dan standardization menjaga kualitas konsisten. Dalam operasi seperti keselamatan penerbangan, rumah sakit, atau perbankan, standardization sangat penting. Tetapi bahkan sistem terstandar membutuhkan adaptive capacity ketika kondisi di luar skenario normal muncul.

Pemimpin yang matang dapat membedakan core yang harus stabil dan edge yang boleh bereksperimen. Standar pada keamanan data, etik, dan keselamatan bisa ketat; metode layanan, format kolaborasi, atau cara belajar dapat lebih fleksibel. Dengan demikian adaptasi tidak identik dengan improvisasi tanpa batas.

Dalam konteks inspiration dan adaptation versus performance dan standardization, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks inspiration dan adaptation versus performance dan standardization, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks inspiration dan adaptation versus performance dan standardization, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks inspiration dan adaptation versus performance dan standardization, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan

harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan perusahaan ritel yang menghadapi perubahan perilaku konsumen dari toko fisik ke omnichannel. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus perusahaan ritel yang menghadapi perubahan perilaku konsumen dari toko fisik ke omnichannel, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus perusahaan ritel yang menghadapi perubahan perilaku konsumen dari toko fisik ke omnichannel juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

13. Sensemaking versus Measurement

Gagasan inti. Measurement menjawab apa yang terjadi menurut indikator yang dipilih.

Measurement menjawab apa yang terjadi menurut indikator yang dipilih. Sensemaking mempertanyakan apakah indikator tersebut cukup mewakili realitas dan bagaimana menafsirkan perubahan di dalamnya. Dashboard dapat menunjukkan penurunan produktivitas, tetapi tidak otomatis menjelaskan apakah penyebabnya beban sistem baru, perubahan mix pelanggan, masalah moral kerja, atau pergeseran proses. Pemimpin perlu mempertemukan angka dengan cerita lapangan.

Prinsip penting adalah menghindari metric fixation. Ketika indikator menjadi target tunggal, orang dapat mengoptimalkan angka tanpa memperbaiki sistem. Karena itu pengukuran harus dilengkapi indikator leading dan lagging, data kuantitatif dan kualitatif, serta forum interpretasi lintas fungsi.

Dalam konteks sensemaking versus measurement, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks sensemaking versus measurement, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks sensemaking versus measurement, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks sensemaking versus measurement, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak

tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan pemerintah daerah yang membaca data ekonomi, opini publik, dan risiko lingkungan untuk menentukan prioritas pembangunan. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus pemerintah daerah yang membaca data ekonomi, opini publik, dan risiko lingkungan untuk menentukan prioritas pembangunan, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus pemerintah daerah yang membaca data ekonomi, opini publik, dan risiko lingkungan untuk menentukan prioritas pembangunan juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

14. People Development versus Resource Allocation

Gagasan inti. Pengembangan manusia adalah investasi strategis, sedangkan resource allocation adalah keputusan tentang di mana sumber daya terbatas ditempatkan.

Pengembangan manusia adalah investasi strategis, sedangkan resource allocation adalah keputusan tentang di mana sumber daya terbatas ditempatkan. Keduanya bertemu ketika organisasi memutuskan kompetensi apa yang harus dibangun sendiri, dibeli, dipinjam melalui kemitraan, atau diotomasi. Keputusan tersebut tidak boleh hanya berbasis biaya jangka pendek karena skill yang tampak mahal hari ini dapat menjadi sumber keunggulan beberapa tahun ke depan.

Portfolio approach terhadap talenta membantu. Kompetensi kritis perlu succession pipeline, kompetensi baru perlu reskilling, kompetensi umum dapat distandardisasi, dan pekerjaan berulang dapat diaugmentasi AI. Pemimpin menjaga fairness dan purpose; manajer mengatur kapasitas, anggaran, dan deployment.

Dalam konteks people development versus resource allocation, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks people development versus resource allocation, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks people development versus resource allocation, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks people development versus resource allocation, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan

dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan institusi pendidikan yang harus memilih antara perekrutan baru dan peningkatan kompetensi dosen yang ada. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus institusi pendidikan yang harus memilih antara perekrutan baru dan peningkatan kompetensi dosen yang ada, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Setelah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus institusi pendidikan yang harus memilih antara perekrutan baru dan peningkatan kompetensi dosen yang ada juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

15. Future Orientation versus Present Operations

Gagasan inti. Future orientation menuntut perhatian pada weak signals, teknologi baru, perubahan regulasi, dan pergeseran sosial.

Future orientation menuntut perhatian pada weak signals, teknologi baru, perubahan regulasi, dan pergeseran sosial. Present operations menuntut kualitas, cash flow, layanan, dan kepatuhan hari ini. Salah satu tugas paling sulit pimpinan puncak adalah mengalokasikan perhatian di antara keduanya. Tekanan kuartalan cenderung mendorong present bias, sedangkan narasi futuristik dapat mendorong underinvestment pada bisnis inti.

Mekanisme governance dapat membantu: agenda rapat yang memisahkan operational review dan strategic sensing, portofolio investasi lintas horizon, serta indikator kapabilitas masa depan. Dengan cara ini masa depan tidak hanya dibahas dalam retreat tahunan tetapi menjadi bagian dari ritme management.

Dalam konteks future orientation versus present operations, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks future orientation versus present operations, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks future orientation versus present operations, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks future orientation versus present operations, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat

membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan perusahaan energi yang masih bergantung pada bisnis lama namun harus membangun portofolio energi baru. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus perusahaan energi yang masih bergantung pada bisnis lama namun harus membangun portofolio energi baru, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus perusahaan energi yang masih bergantung pada bisnis lama namun harus membangun portofolio energi baru juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standarisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

16. Leader in the Fog: Memimpin Ketika Tidak Semua Dapat Dilihat

Gagasan inti. Metafora leader in the fog menggambarkan kondisi ketika pemimpin tidak dapat melihat seluruh peta tetapi tetap harus mengambil keputusan.

Metafora leader in the fog menggambarkan kondisi ketika pemimpin tidak dapat melihat seluruh peta tetapi tetap harus mengambil keputusan. Dalam kabut, kecepatan tanpa orientasi berbahaya, tetapi menunggu visibilitas sempurna juga dapat fatal. Pemimpin memerlukan kompas nilai dan purpose, radar data dan AI, peta strategi, lookout berupa contextual awareness, crew berupa collective intelligence, serta rules berupa governance dan ethics.

Kabut juga mengubah konsep confidence. Confidence yang matang bukan kepastian palsu, melainkan kemampuan mengatakan: inilah yang kita ketahui, inilah yang belum diketahui, inilah asumsi yang digunakan, inilah tindakan sementara, dan inilah kondisi yang membuat kita mengubah keputusan. Transparansi epistemik semacam ini meningkatkan kepercayaan karena orang melihat proses berpikir, bukan sekadar perintah.

Dalam konteks leader in the fog: memimpin ketika tidak semua dapat dilihat, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks leader in the fog: memimpin ketika tidak semua dapat dilihat, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks leader in the fog: memimpin ketika tidak semua dapat dilihat, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks leader in the fog: memimpin ketika tidak semua dapat dilihat, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan tim krisis yang menghadapi gangguan rantai pasok dan perubahan kebijakan secara bersamaan. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus tim krisis yang menghadapi gangguan rantai pasok dan perubahan kebijakan secara bersamaan, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus tim krisis yang menghadapi gangguan rantai pasok dan perubahan kebijakan secara bersamaan juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita

lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi

matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

17. Values and Purpose sebagai Kompas

Gagasan inti. Values dan purpose berfungsi sebagai kompas ketika data tidak memberikan satu jawaban tunggal.

Values dan purpose berfungsi sebagai kompas ketika data tidak memberikan satu jawaban tunggal. Dalam keputusan sulit, beberapa alternatif dapat sama-sama menguntungkan tetapi berbeda dalam dampak terhadap keselamatan, privasi, keadilan, atau reputasi. Nilai membantu organisasi menetapkan boundary conditions: hal-hal yang tidak boleh dikorbankan bahkan ketika tekanan finansial tinggi.

Nilai yang efektif harus operationalizable. Misalnya, 'integritas' harus diterjemahkan menjadi kewajiban mengungkapkan konflik kepentingan, audit trail keputusan, dan perlindungan whistleblower. Tanpa mekanisme seperti ini, value statement tetap simbolik. Leadership memberi contoh; management membangun sistem penegaknya.

Dalam konteks values and purpose sebagai kompas, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks values and purpose sebagai kompas, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks values and purpose sebagai kompas, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks values and purpose sebagai kompas, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit,

indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan organisasi yang menghadapi pilihan menguntungkan secara finansial tetapi mengandung risiko etika dan reputasi. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus organisasi yang menghadapi pilihan menguntungkan secara finansial tetapi mengandung risiko etika dan reputasi, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus organisasi yang menghadapi pilihan menguntungkan secara finansial tetapi mengandung risiko etika dan reputasi juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

18. Strategy, Stakeholder Insight, dan Team Intelligence

Gagasan inti. Strategy bukan daftar proyek, melainkan pola pilihan tentang di mana bermain, bagaimana menang, kapabilitas apa yang diperlukan, dan apa yang sengaja tidak dilakukan.

Strategy bukan daftar proyek, melainkan pola pilihan tentang di mana bermain, bagaimana menang, kapabilitas apa yang diperlukan, dan apa yang sengaja tidak dilakukan. Stakeholder insight memperluas lensa karena strategi modern jarang dapat dioptimalkan hanya untuk satu kelompok. Investor, pelanggan, karyawan, regulator, komunitas, dan mitra membawa informasi dan constraint yang berbeda.

Team intelligence menekankan bahwa kualitas keputusan kolektif tidak sekadar penjumlahan IQ individu. Struktur dialog, keberagaman perspektif, psychological safety, dan kemampuan mengintegrasikan konflik menentukan kualitas hasil. Pemimpin perlu menciptakan forum di mana disagreement bersifat task-focused, bukan personal.

Dalam konteks strategy, stakeholder insight, dan team intelligence, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks strategy, stakeholder insight, dan team intelligence, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks strategy, stakeholder insight, dan team intelligence, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks strategy, stakeholder insight, dan team intelligence, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki

hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan perusahaan infrastruktur yang harus menyelaraskan investor, pemerintah, komunitas, dan karyawan. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus perusahaan infrastruktur yang harus menyelaraskan investor, pemerintah, komunitas, dan karyawan, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus perusahaan infrastruktur yang harus menyelaraskan investor, pemerintah, komunitas, dan karyawan juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

19. Data dan AI: Radar, Bukan Kapten

Gagasan inti. AI sangat kuat untuk pattern detection, summarization, forecasting, scenario generation, dan augmentasi keputusan.

AI sangat kuat untuk pattern detection, summarization, forecasting, scenario generation, dan augmentasi keputusan. Namun AI bekerja berdasarkan data, representasi, dan objective function yang ditentukan manusia. Karena itu metafora AI sebagai radar lebih tepat daripada kapten. Radar memperluas apa yang dapat dilihat; kapten tetap menentukan tujuan, menilai cuaca, mempertimbangkan keselamatan, dan bertanggung jawab atas konsekuensi.

Prinsip human-in-the-loop perlu disesuaikan dengan tingkat risiko. Pada keputusan berisiko rendah, AI dapat mengotomasi lebih banyak. Pada keputusan berdampak tinggi—kredit, kesehatan, rekrutmen, disiplin, keselamatan—perlu review manusia yang bermakna, bukan sekadar formalitas. Review bermakna mensyaratkan kemampuan memahami keterbatasan model, mempertanyakan output, dan memiliki kewenangan untuk menolak rekomendasi.

Dalam konteks data dan AI: radar, bukan kapten, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks data dan AI: radar, bukan kapten, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks data dan AI: radar, bukan kapten, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks data dan AI: radar, bukan kapten, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini

tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan manajemen rumah sakit yang memakai prediksi AI untuk alokasi kapasitas tetapi tetap memerlukan keputusan klinis dan manajerial manusia. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus manajemen rumah sakit yang memakai prediksi AI untuk alokasi kapasitas tetapi tetap memerlukan keputusan klinis dan manajerial manusia, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus manajemen rumah sakit yang memakai prediksi AI untuk alokasi kapasitas tetapi tetap memerlukan keputusan klinis dan manajerial manusia juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita

lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi

matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

20. Governance, Ethics, dan Risk Awareness

Gagasan inti. Governance memastikan kekuasaan keputusan memiliki batas, transparansi, dan mekanisme koreksi.

Governance memastikan kekuasaan keputusan memiliki batas, transparansi, dan mekanisme koreksi. Ethics memberi kriteria normatif mengenai apa yang seharusnya dilakukan. Risk awareness menghubungkan keduanya dengan konsekuensi yang mungkin terjadi. Ketiga unsur ini mencegah organisasi mengejar kecepatan dengan mengorbankan legitimasi.

Dalam AI governance, organisasi perlu memetakan use case, tingkat risiko, pemilik model, sumber data, hak akses, standar validasi, monitoring drift, incident response, dan mekanisme appeal. Leadership menentukan risk appetite dan prinsip; management memastikan kontrol berjalan konsisten.

Dalam konteks governance, ethics, dan risk awareness, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks governance, ethics, dan risk awareness, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks governance, ethics, dan risk awareness, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks governance, ethics, dan risk awareness, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat

membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan lembaga keuangan yang memanfaatkan model AI untuk keputusan kredit. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus lembaga keuangan yang memanfaatkan model AI untuk keputusan kredit, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus lembaga keuangan yang memanfaatkan model AI untuk keputusan kredit juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

21. Tactical Knowledge: Pengetahuan yang Tidak Ada di Dashboard

Gagasan inti. Tacit knowledge adalah pengetahuan yang sulit sepenuhnya dikodifikasi: intuisi profesional, pengalaman menghadapi anomali, pemahaman budaya lokal, relasi jaringan, dan kemampuan mengenali pola yang tidak muncul pada dashboard.

Tacit knowledge adalah pengetahuan yang sulit sepenuhnya dikodifikasi: intuisi profesional, pengalaman menghadapi anomali, pemahaman budaya lokal, relasi jaringan, dan kemampuan mengenali pola yang tidak muncul pada dashboard. Polanyi menyebut bahwa manusia sering mengetahui lebih banyak daripada yang dapat mereka katakan secara eksplisit. Dalam organisasi, pengetahuan tacit menjadi kritis ketika sistem formal belum sempat menangkap perubahan.

Namun tacit knowledge juga perlu diuji karena pengalaman dapat membawa bias. Praktik yang baik adalah mengubah intuisi menjadi hipotesis: apa sinyalnya, pengalaman apa yang mendasari, bukti apa yang dapat dicari, dan apa counterargument-nya. Dengan demikian organisasi memanfaatkan pengalaman tanpa menjadikannya dogma.

Dalam konteks tactical knowledge: pengetahuan yang tidak ada di dashboard, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks tactical knowledge: pengetahuan yang tidak ada di dashboard, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks tactical knowledge: pengetahuan yang tidak ada di dashboard, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks tactical knowledge: pengetahuan yang tidak ada di dashboard, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan manajer pabrik berpengalaman yang mendeteksi potensi gangguan sebelum indikator formal menunjukkan masalah. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus manajer pabrik berpengalaman yang mendeteksi potensi gangguan sebelum indikator formal menunjukkan masalah, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus manajer pabrik berpengalaman yang mendeteksi potensi gangguan sebelum indikator formal menunjukkan masalah juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standarisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita

lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi

matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

22. Risk Dialogue Before Decision

Gagasan inti. Risk dialogue sebelum keputusan membantu memisahkan keberanian dari kecerobohan.

Risk dialogue sebelum keputusan membantu memisahkan keberanian dari kecerobohan. Pertanyaan 'apa yang bisa salah?' membuka ruang pre-mortem; 'asumsi apa yang kita pakai?' membuat logika keputusan eksplisit; 'risiko paling kredibel apa?' mencegah daftar risiko menjadi ritual; 'batas risiko kita apa?' menghubungkan strategi dengan risk appetite; dan 'apa yang membuat kita harus berhenti?' menetapkan trigger untuk koreksi.

Dialog risiko yang sehat tidak dipimpin oleh fungsi risiko saja. Pemilik bisnis, keuangan, operasi, teknologi, legal, dan pihak yang terkena dampak perlu berkontribusi. Tujuannya bukan menghilangkan ketidakpastian, tetapi memastikan keputusan sadar terhadap exposure dan memiliki pilihan respons.

Dalam konteks risk dialogue before decision, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks risk dialogue before decision, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks risk dialogue before decision, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks risk dialogue before decision, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah

asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan direksi yang sedang mempertimbangkan ekspansi ke pasar baru dengan volatilitas tinggi. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus direksi yang sedang mempertimbangkan ekspansi ke pasar baru dengan volatilitas tinggi, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus direksi yang sedang mempertimbangkan ekspansi ke pasar baru dengan volatilitas tinggi juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

23. Model Keputusan: Ketidakpastian dan Tekanan Waktu

Gagasan inti. Model keputusan dua dimensi—ketidakpastian dan tekanan waktu—membantu mencegah penggunaan satu proses untuk semua masalah.

Model keputusan dua dimensi—ketidakpastian dan tekanan waktu—membantu mencegah penggunaan satu proses untuk semua masalah. Ketika tekanan waktu tinggi dan ketidakpastian relatif rendah, keputusan cepat dengan prosedur jelas dapat tepat. Ketika tekanan waktu rendah dan ketidakpastian rendah, governed decision dengan analisis formal efektif. Ketika ketidakpastian tinggi dan waktu cukup, deliberation, scenario planning, atau eksperimen menjadi lebih berguna.

Kuncinya adalah information sufficiency, bukan information perfection. Menunggu data sempurna sering menimbulkan biaya peluang. Sebaliknya, bertindak terlalu cepat pada keputusan irreversible dapat berbahaya. Pemimpin perlu membedakan keputusan one-way door dan two-way door: keputusan yang sulit dibalik memerlukan lebih banyak kehati-hatian, sedangkan keputusan yang mudah dibalik dapat digunakan sebagai sarana belajar.

Dalam konteks model keputusan: ketidakpastian dan tekanan waktu, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks model keputusan: ketidakpastian dan tekanan waktu, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks model keputusan: ketidakpastian dan tekanan waktu, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks model keputusan: ketidakpastian dan tekanan waktu, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan tim operasi yang harus membedakan keputusan darurat dengan keputusan strategis jangka panjang. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus tim operasi yang harus membedakan keputusan darurat dengan keputusan strategis jangka panjang, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus tim operasi yang harus membedakan keputusan darurat dengan keputusan strategis jangka panjang juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita

lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi

matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

24. Leadership Accountability Loop

Gagasan inti. Accountability loop menghubungkan konteks, informasi, dialog, risiko, pilihan, judgment, keputusan, tindakan, review, dan adaptasi.

Accountability loop menghubungkan konteks, informasi, dialog, risiko, pilihan, judgment, keputusan, tindakan, review, dan adaptasi. Banyak organisasi hanya menekankan keputusan dan tindakan, lalu melupakan review. Akibatnya pengalaman tidak berubah menjadi pembelajaran institusional. Loop mengingatkan bahwa kualitas leadership bukan hanya pada keputusan awal, tetapi pada kemampuan memperbarui keputusan ketika hasil dan konteks berubah.

Accountability berbeda dari blame. Accountability menuntut kejelasan siapa memutuskan, berdasarkan informasi apa, dengan asumsi apa, dan bagaimana tindak lanjut dilakukan. Blame mencari individu untuk disalahkan setelah hasil buruk. Organisasi yang terlalu blame-oriented membuat orang menyembunyikan risiko; organisasi yang accountable tetapi learning-oriented mendorong transparansi dan koreksi.

Dalam konteks leadership accountability loop, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks leadership accountability loop, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks leadership accountability loop, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks leadership accountability loop, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal,

batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan program transformasi yang gagal bukan karena strategi buruk, melainkan karena hak keputusan dan tanggung jawab kabur. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus program transformasi yang gagal bukan karena strategi buruk, melainkan karena hak keputusan dan tanggung jawab kabur, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus program transformasi yang gagal bukan karena strategi buruk, melainkan karena hak keputusan dan tanggung jawab kabur juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standarisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

25. Decision Rights: Jelas dan Tidak Kabur

Gagasan inti. Decision rights mengurangi biaya koordinasi dengan menjawab enam pertanyaan sederhana: siapa pemilik keputusan, siapa penasihat, siapa pemilik bukti, siapa pemilik risiko, siapa pemilik eksekusi, dan siapa yang bertanggung jawab atas outcome.

Decision rights mengurangi biaya koordinasi dengan menjawab enam pertanyaan sederhana: siapa pemilik keputusan, siapa penasihat, siapa pemilik bukti, siapa pemilik risiko, siapa pemilik eksekusi, dan siapa yang bertanggung jawab atas outcome. Ketidakjelasan pada satu saja dapat membuat rapat menjadi berulang tanpa konvergensi.

Kejelasan decision rights tidak berarti sentralisasi. Justru keputusan dapat didesentralisasi lebih aman ketika boundary dan accountability jelas. Prinsip subsidiarity berguna: keputusan sebaiknya dibuat sedekat mungkin dengan informasi dan dampaknya, kecuali terdapat risiko lintas sistem yang memerlukan koordinasi lebih tinggi.

Dalam konteks decision rights: jelas dan tidak kabur, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks decision rights: jelas dan tidak kabur, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks decision rights: jelas dan tidak kabur, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks decision rights: jelas dan tidak kabur, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit,

indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan organisasi matriks yang sering mengalami rapat berulang tanpa pemilik keputusan yang jelas. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus organisasi matriks yang sering mengalami rapat berulang tanpa pemilik keputusan yang jelas, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus organisasi matriks yang sering mengalami rapat berulang tanpa pemilik keputusan yang jelas juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

26. Eight Accelerators of Change dan Disiplin Transformasi

Gagasan inti. Transformasi membutuhkan lebih dari proyek.

Transformasi membutuhkan lebih dari proyek. Delapan akselerator perubahan—membangun urgency, guiding coalition, strategic vision, komunikasi, menghilangkan hambatan, menciptakan short-term wins, mengonsolidasikan pembelajaran, dan melembagakan perubahan—menunjukkan bahwa change leadership adalah proses sosial dan institusional. Urgency tanpa arah menciptakan kepanikan; visi tanpa coalition tidak memiliki daya; kemenangan awal tanpa institutionalization mudah hilang.

Dalam konteks digital, akselerator ini perlu berjalan secara iteratif. Coalition dapat berubah seiring fase transformasi, visi diperjelas oleh eksperimen, dan short-term wins harus dipilih untuk membuktikan nilai sekaligus membangun kapabilitas. Management memastikan program, budget, risk, dan KPI; leadership menjaga energi dan koherensi makna.

Dalam konteks eight accelerators of change dan disiplin transformasi, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks eight accelerators of change dan disiplin transformasi, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks eight accelerators of change dan disiplin transformasi, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks eight accelerators of change dan disiplin transformasi, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki

hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan perusahaan keluarga yang bertransformasi menjadi organisasi profesional berbasis data. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus perusahaan keluarga yang bertransformasi menjadi organisasi profesional berbasis data, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus perusahaan keluarga yang bertransformasi menjadi organisasi profesional berbasis data juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

27. 4D Adaptive Leader: Discover, Discern, Decide, Develop

Gagasan inti. Model 4D—Discover, Discern, Decide, Develop—menawarkan siklus sederhana untuk adaptive leadership.

Model 4D—Discover, Discern, Decide, Develop—menawarkan siklus sederhana untuk adaptive leadership. Discover menuntut observasi: apa yang sebenarnya terjadi? Discern menuntut interpretasi: apa yang penting dan apa yang hanya noise? Decide menuntut pilihan dan komitmen: apa yang harus dilakukan sekarang? Develop menuntut pembangunan kemampuan: siapa dan kapabilitas apa yang perlu dikembangkan agar organisasi lebih siap pada siklus berikutnya.

Kekuatan model ini terletak pada hubungan antara keputusan dan pengembangan. Banyak organisasi selesai pada decide; mereka mengeksekusi tetapi tidak mengembangkan kemampuan baru. Padahal setiap perubahan seharusnya meninggalkan organisasi dalam keadaan lebih mampu. Develop menjadikan transformasi bukan hanya perubahan hasil, tetapi juga perubahan kapasitas.

Dalam konteks 4d adaptive leader: discover, discern, decide, develop, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks 4d adaptive leader: discover, discern, decide, develop, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks 4d adaptive leader: discover, discern, decide, develop, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks 4d adaptive leader: discover, discern, decide, develop, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat

dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan pemimpin sekolah yang mengelola penurunan pendaftaran, perubahan kurikulum, dan adopsi teknologi. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus pemimpin sekolah yang mengelola penurunan pendaftaran, perubahan kurikulum, dan adopsi teknologi, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus pemimpin sekolah yang mengelola penurunan pendaftaran, perubahan kurikulum, dan adopsi teknologi juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

28. Organisasi Adaptif: Strategi, Budaya, Struktur, Talenta, Teknologi, dan Umpan Balik

Gagasan inti. Organisasi adaptif memerlukan strategi adaptif, budaya belajar, struktur lincah, teknologi dan data, kepemimpinan berjenjang, talent and capabilities, serta feedback loop yang cepat.

Organisasi adaptif memerlukan strategi adaptif, budaya belajar, struktur lincah, teknologi dan data, kepemimpinan berjenjang, talent and capabilities, serta feedback loop yang cepat. Tidak ada satu komponen yang cukup. Teknologi tanpa budaya belajar hanya mempercepat proses lama. Struktur lincah tanpa decision rights menciptakan kebingungan. Data tanpa judgment menghasilkan optimasi sempit.

Adaptive organization juga tidak identik dengan organisasi tanpa struktur. Kelincahan muncul dari kombinasi modularitas, kejelasan interface, empowerment, dan feedback. Seperti sistem biologis, organisasi adaptif memiliki bagian yang relatif stabil dan bagian yang mudah dikonfigurasi ulang.

Dalam konteks organisasi adaptif: strategi, budaya, struktur, talenta, teknologi, dan umpan balik, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks organisasi adaptif: strategi, budaya, struktur, talenta, teknologi, dan umpan balik, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks organisasi adaptif: strategi, budaya, struktur, talenta, teknologi, dan umpan balik, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks organisasi adaptif: strategi, budaya, struktur, talenta, teknologi, dan umpan balik, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan

'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan perusahaan menengah Indonesia yang ingin tumbuh tanpa kehilangan kelincahan. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus perusahaan menengah Indonesia yang ingin tumbuh tanpa kehilangan kelincahan, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus perusahaan menengah Indonesia yang ingin tumbuh tanpa kehilangan kelincahan juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

29. Rumus Kepemimpinan Masa Depan

Gagasan inti. Rumus kepemimpinan masa depan dapat dirangkum sebagai Vision + Collaboration + Context + Courage + Management + AI Literacy + Wisdom.

Rumus kepemimpinan masa depan dapat dirangkum sebagai Vision + Collaboration + Context + Courage + Management + AI Literacy + Wisdom. Vision menetapkan arah; collaboration memperluas kapasitas kolektif; context menjaga relevansi; courage memungkinkan keputusan sulit; management mengubah niat menjadi disiplin; AI literacy memperbesar daya analitik; wisdom menyatukan pengetahuan dengan nilai dan konsekuensi jangka panjang.

Wisdom menjadi unsur penutup karena kompetensi teknis dan analitik tidak otomatis menghasilkan keputusan baik. Kebijakan melibatkan kemampuan melihat sistem, memahami keterbatasan pengetahuan, menimbang kepentingan yang berbeda, menjaga martabat manusia, dan memilih tindakan yang bukan hanya efektif tetapi juga layak dipertanggungjawabkan.

Dalam konteks rumus kepemimpinan masa depan, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks rumus kepemimpinan masa depan, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks rumus kepemimpinan masa depan, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks rumus kepemimpinan masa depan, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit,

indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan eksekutif yang harus memimpin pertumbuhan sekaligus menjaga manusia, etika, dan keberlanjutan. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus eksekutif yang harus memimpin pertumbuhan sekaligus menjaga manusia, etika, dan keberlanjutan, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus eksekutif yang harus memimpin pertumbuhan sekaligus menjaga manusia, etika, dan keberlanjutan juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang

reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

30. Implikasi bagi Pendidikan Manajemen dan Pengembangan Eksekutif

Gagasan inti. Pendidikan manajemen perlu bergerak dari transfer konsep menuju latihan judgment.

Pendidikan manajemen perlu bergerak dari transfer konsep menuju latihan judgment. Mahasiswa perlu menghadapi kasus ambigu, data tidak lengkap, konflik nilai, dan keputusan yang harus dipertanggungjawabkan. Diskusi Socratic, simulation, role play, scenario planning, action learning, dan reflective writing membantu membangun kemampuan ini. AI dapat digunakan sebagai sparring partner untuk menghasilkan alternatif dan counterarguments, tetapi mahasiswa harus menunjukkan bagaimana mereka memverifikasi, menilai, dan mengambil posisi.

Kurikulum juga perlu mengintegrasikan leadership dan management, bukan menempatkannya sebagai mata kuliah terpisah yang tidak berhubungan. Strategy perlu bertemu operations; organizational behavior perlu bertemu analytics; ethics perlu bertemu AI; finance perlu bertemu stakeholder impact. Tujuannya adalah menghasilkan pemimpin yang mampu berpikir lintas disiplin tanpa kehilangan kedalaman.

Dalam konteks implikasi bagi pendidikan manajemen dan pengembangan eksekutif, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks implikasi bagi pendidikan manajemen dan pengembangan eksekutif, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks implikasi bagi pendidikan manajemen dan pengembangan eksekutif, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks implikasi bagi pendidikan manajemen dan pengembangan eksekutif, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan program Magister dan Doktor Manajemen yang ingin menyiapkan pemimpin untuk era AI. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus program Magister dan Doktor Manajemen yang ingin menyiapkan pemimpin untuk era AI, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus program Magister dan Doktor Manajemen yang ingin menyiapkan pemimpin untuk era AI juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita

lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi

matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

31. Implikasi bagi Organisasi Indonesia

Gagasan inti. Bagi organisasi Indonesia, integrasi leadership dan management memiliki konteks khusus.

Bagi organisasi Indonesia, integrasi leadership dan management memiliki konteks khusus. Banyak organisasi beroperasi dalam struktur hierarkis dan budaya relasional yang kuat. Hal ini dapat menjadi kekuatan dalam membangun loyalitas dan mobilisasi, tetapi juga berisiko menghambat dissent dan upward voice. Pemimpin perlu menciptakan psychological safety tanpa mengabaikan kesopanan budaya, serta memperjelas decision rights agar hubungan personal tidak menggantikan governance.

Transformasi digital Indonesia juga terjadi pada organisasi dengan tingkat kematangan yang beragam. BUMN, perusahaan keluarga, rumah sakit, universitas, UMKM, dan pemerintah daerah menghadapi masalah berbeda. Karena itu tidak ada template tunggal. Yang diperlukan adalah prinsip: jelas arah dan purpose-nya, kuat tata kelola dan eksekusinya, cepat feedback-nya, terbuka pembelajarannya, dan manusia tetap menjadi pusat tanggung jawab.

Dalam konteks implikasi bagi organisasi Indonesia, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks implikasi bagi organisasi Indonesia, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks implikasi bagi organisasi Indonesia, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks implikasi bagi organisasi Indonesia, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan BUMN, perusahaan keluarga, rumah sakit, perguruan tinggi, dan pemerintah daerah yang menghadapi tuntutan transformasi. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus BUMN, perusahaan keluarga, rumah sakit, perguruan tinggi, dan pemerintah daerah yang menghadapi tuntutan transformasi, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus BUMN, perusahaan keluarga, rumah sakit, perguruan tinggi, dan pemerintah daerah yang menghadapi tuntutan transformasi juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standardisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak

kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Literatur leadership mendukung integrasi ini. Kotter membedakan peran leadership dalam menghadapi perubahan dan management dalam menghadapi kompleksitas. Mintzberg menunjukkan bahwa pekerjaan manajer jauh lebih dinamis daripada gambaran klasik planning-organizing-controlling yang terlalu linear. Yukl dan Mahsud menekankan fleksibilitas dan adaptasi sebagai kebutuhan utama dalam situasi yang berubah. Avolio, Walumbwa, dan Weber memperlihatkan berkembangnya teori kepemimpinan menuju perspektif yang lebih relasional, autentik, dan kontekstual. Bersama-sama, literatur tersebut mengingatkan bahwa kapasitas memimpin tidak dapat direduksi menjadi satu gaya universal.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak

terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

32. Kesimpulan: Integrasi Arah, Disiplin, Manusia, dan Kebijakan

Gagasan inti. Kepemimpinan masa depan tidak akan dimenangkan oleh organisasi yang memilih leadership dan mengabaikan management, atau sebaliknya.

Kepemimpinan masa depan tidak akan dimenangkan oleh organisasi yang memilih leadership dan mengabaikan management, atau sebaliknya. Pemenangnya adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan arah dan disiplin, keberanian dan kontrol, inovasi dan reliability, data dan tacit knowledge, AI dan human judgment, serta kecepatan dan tanggung jawab. Integrasi ini bukan kompromi lemah; ia merupakan kapabilitas tingkat tinggi untuk menggunakan pendekatan yang berbeda secara tepat sesuai situasi.

Pada akhirnya, ukuran kepemimpinan bukan seberapa meyakinkan seseorang berbicara tentang masa depan, melainkan apakah organisasi menjadi lebih mampu melihat realitas, membuat keputusan bermutu, belajar dari konsekuensi, mengembangkan manusia, menjaga kepercayaan, dan menghasilkan kinerja yang berkelanjutan. Leadership memberi arah. Management memberi disiplin. Coaching membangun manusia. Inovasi membuka masa depan. Wisdom memastikan semuanya tetap berada dalam koridor kemanusiaan dan tanggung jawab.

Dalam konteks kesimpulan: integrasi arah, disiplin, manusia, dan kebijakan, dari perspektif organisasi, isu ini perlu dilihat pada tiga level sekaligus. Pada level individu, kompetensi berkaitan dengan cara seorang pemimpin berpikir, merasakan, memutuskan, dan berinteraksi. Pada level tim, kompetensi berkaitan dengan kualitas koordinasi, konflik, pembelajaran, dan distribusi tanggung jawab. Pada level institusi, kompetensi berkaitan dengan sistem, struktur, tata kelola, insentif, dan budaya. Banyak program leadership gagal karena hanya melatih individu tetapi tidak mengubah konteks organisasi yang membatasi perilaku. Sebaliknya, perubahan struktur tanpa pengembangan manusia membuat sistem baru dijalankan dengan pola pikir lama.

Dalam konteks kesimpulan: integrasi arah, disiplin, manusia, dan kebijakan, dimensi waktu juga penting. Management cenderung menstabilkan hari ini, sedangkan leadership cenderung mempersiapkan besok. Namun keduanya tidak boleh dipisahkan secara kronologis. Organisasi harus menjaga layanan hari ini sambil membangun kapabilitas masa depan. Prinsip ambidexterity—eksploitasi terhadap kompetensi yang ada sekaligus eksplorasi terhadap peluang baru—menjadi relevan. March menjelaskan ketegangan antara exploitation dan exploration: terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi stagnasi; terlalu banyak eksplorasi menghasilkan banyak gagasan tetapi sedikit hasil. Leadership dan management yang terintegrasi membantu menyeimbangkan keduanya.

Dalam konteks kesimpulan: integrasi arah, disiplin, manusia, dan kebijakan, dari perspektif etika, efektivitas tidak cukup dinilai dari pencapaian target. Cara mencapai target, distribusi manfaat dan beban, perlindungan terhadap pihak rentan, transparansi proses, serta kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan merupakan bagian dari kualitas kepemimpinan. Hal ini menjadi semakin penting ketika keputusan didukung algoritma. Algoritma dapat mengoptimalkan variabel yang didefinisikan, tetapi tidak

menentukan sendiri apa yang layak dioptimalkan. Pemimpin manusia tetap harus menetapkan nilai, batas, dan mekanisme koreksi.

Dalam konteks kesimpulan: integrasi arah, disiplin, manusia, dan kebijaksanaan, dari perspektif pembelajaran, organisasi perlu mengganti mentalitas 'keputusan harus selalu benar' dengan 'keputusan harus dapat dipelajari dan dikoreksi'. Ini tidak berarti menurunkan standar. Justru keputusan yang baik memiliki hipotesis eksplisit, indikator awal, batas risiko, dan mekanisme review. Ketika hasil tidak sesuai, organisasi dapat membedakan apakah asumsi awal salah, eksekusi lemah, konteks berubah, atau model pengukuran tidak tepat. Dengan demikian accountability tidak berubah menjadi budaya menyalahkan, tetapi menjadi disiplin untuk menghubungkan keputusan dengan bukti dan konsekuensi.

Bayangkan organisasi yang ingin tetap relevan, tepercaya, dan berkinerja berkelanjutan. Pada tahap awal, tim mungkin tergoda langsung menyusun daftar kegiatan. Pendekatan yang lebih matang dimulai dengan memperjelas pertanyaan strategis: perubahan apa yang sedang terjadi, nilai apa yang ingin dilindungi, dan outcome apa yang benar-benar penting. Setelah arah disepakati, barulah management mengambil peran lebih dominan melalui pembagian workstream, jadwal, anggaran, indikator, dan kontrol. Jika evidence di lapangan berubah, leadership kembali bekerja untuk menafsirkan perubahan dan, bila perlu, mengoreksi arah. Narasi ini memperlihatkan bahwa leadership dan management beroperasi sebagai siklus, bukan sebagai dua kotak yang tidak berhubungan.

Dalam kasus organisasi yang ingin tetap relevan, tepercaya, dan berkinerja berkelanjutan, kualitas keputusan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis pimpinan. Ia harus memperoleh informasi dari garis depan, mendengarkan pihak yang terkena dampak, memahami constraint regulasi, menilai kesiapan organisasi, dan membangun dukungan. Sesudah keputusan dibuat, dibutuhkan mekanisme management yang memastikan siapa melakukan apa, kapan, dengan sumber daya berapa, dan indikator apa yang menunjukkan kemajuan. Tanpa fase kedua ini, keputusan strategis mudah berhenti sebagai komunikasi seremonial.

Kasus organisasi yang ingin tetap relevan, tepercaya, dan berkinerja berkelanjutan juga menunjukkan pentingnya mengelola trade-off. Kecepatan mungkin bertentangan dengan ketelitian; inovasi dapat meningkatkan risiko; efisiensi dapat berbenturan dengan resiliensi; dan standarisasi dapat membatasi fleksibilitas. Pemimpin tidak menghilangkan trade-off, tetapi membuatnya terlihat dan dapat didiskusikan. Manajemen kemudian menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam batas operasional, risk controls, target, dan review cadence.

Secara praktis, integrasi dapat dibangun melalui ritme kerja. Pertemuan operasional fokus pada variance, bottleneck, dan tindakan korektif; pertemuan strategis fokus pada perubahan asumsi, emerging risks, dan pilihan baru; forum people fokus pada kapabilitas, succession, dan budaya; sedangkan forum risk memastikan exposure dan control tetap terlihat. Pemisahan agenda ini mencegah strategi tenggelam dalam urusan harian, sekaligus mencegah strategi terputus dari realitas operasi.

Indikator juga perlu didesain berlapis. Lagging indicators menunjukkan hasil seperti pendapatan, margin, kualitas, atau kepuasan. Leading indicators menangkap pendorong seperti pipeline inovasi, kompetensi, engagement, cycle time, dan kualitas data. Context indicators memantau perubahan eksternal. Pemimpin menggunakan kombinasi ini untuk sensemaking; manajer menggunakannya untuk control dan improvement. Ketika indikator saling bertentangan, dialog menjadi lebih penting daripada mencari satu angka yang dianggap paling benar.

Pengembangan individu dapat menggunakan refleksi setelah keputusan. Setiap keputusan penting dapat ditinjau dengan pertanyaan: apa asumsi awal kita; data apa yang paling memengaruhi; siapa yang tidak kita dengar; bias apa yang mungkin muncul; apa yang berjalan; apa yang tidak; dan apa yang akan kita lakukan berbeda. Praktik after-action review semacam ini mengubah pengalaman menjadi pembelajaran eksplisit dan mengurangi kemungkinan organisasi mengulang kesalahan yang sama.

Dari perspektif organisasi, Teece menjelaskan dynamic capabilities sebagai kemampuan untuk sensing, seizing, dan transforming. March menyoroti kebutuhan menjaga keseimbangan exploration dan exploitation. Edmondson menunjukkan pentingnya psychological safety bagi pembelajaran tim. Raisch dan Krakowski menjelaskan automation-augmentation paradox pada AI: teknologi dapat menggantikan sebagian aktivitas sekaligus memperbesar nilai kontribusi manusia pada aktivitas lain. Kerangka-kerangka tersebut memperkuat argumen bahwa masa depan kerja menuntut desain komplementer antara manusia, sistem manajemen, dan teknologi.

Dilihat dari dimensi diagnostik, tema ini menuntut diagnosis sebelum tindakan. Organisasi perlu membedakan gejala, penyebab, dan constraint sistem. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi desain, tema ini menuntut desain organisasi dan proses. Organisasi perlu menyelaraskan struktur, insentif, data, serta hak keputusan. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi risiko, tema ini menuntut risk governance. Organisasi perlu menentukan risk appetite, kontrol, escalation, dan review. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

Dilihat dari dimensi pembelajaran, tema ini menuntut learning loop. Organisasi perlu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan ulang. Kualitas praktik tidak boleh diukur hanya dari apakah prosedur tersedia, tetapi dari apakah prosedur membantu orang membuat keputusan yang

lebih baik ketika kondisi normal berubah. Karena itu, pemimpin perlu menguji apakah aturan masih relevan, sedangkan manajer perlu memastikan perubahan aturan tidak menimbulkan variasi tak terkendali. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara adaptasi dan reliability. Pada organisasi matang, keseimbangan tersebut tampak pada kemampuan untuk mempercepat keputusan yang reversible dan memperlambat keputusan yang irreversible, meningkatkan autonomy pada area yang memiliki data lokal kuat, dan memperketat governance pada area dengan externalities tinggi.

SINTESIS PRAKTIS: RUMUS KEPEMIMPINAN MASA DEPAN

Komponen	Makna Praktis
Vision	Memberi arah dan pilihan masa depan.
Collaboration	Menggabungkan kecerdasan, perspektif, dan komitmen kolektif.
Context	Membaca situasi, perubahan, constraint, dan sinyal lemah.
Courage	Mengambil keputusan sulit dengan integritas dan kesiapan menanggung konsekuensi.
Management	Mengubah niat menjadi struktur, prioritas, proses, dan hasil.
AI Literacy	Menggunakan AI secara kritis sebagai augmentasi, bukan pengganti judgment.
Wisdom	Menimbang nilai, dampak jangka panjang, kemanusiaan, dan keterbatasan pengetahuan.

GLOSSARIUM

Accountability: Kewajiban untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan keputusan, tindakan, serta outcome, termasuk dasar informasi dan asumsi yang digunakan.

Adaptive Leadership: Pendekatan kepemimpinan yang membantu organisasi menyesuaikan nilai, prioritas, perilaku, dan sistem ketika masalah tidak dapat diselesaikan hanya dengan pengetahuan teknis yang ada.

AI Literacy: Kemampuan memahami kegunaan, keterbatasan, risiko, dan implikasi kecerdasan buatan agar dapat digunakan secara kritis dan bertanggung jawab.

Ambidexterity: Kemampuan organisasi menjalankan exploitation terhadap kompetensi yang ada sekaligus exploration terhadap peluang baru.

Decision Rights: Kejelasan mengenai siapa yang berwenang memutuskan, memberi masukan, menyediakan bukti, mengelola risiko, melaksanakan, dan bertanggung jawab.

Dynamic Capabilities: Kemampuan organisasi untuk sensing, seizing, dan transforming sumber daya agar tetap adaptif terhadap perubahan.

Empathy: Kemampuan memahami perspektif, pengalaman, kebutuhan, dan emosi pihak lain tanpa harus selalu menyetujui pandangannya.

Execution: Proses mengubah strategi dan keputusan menjadi tindakan terkoordinasi yang menghasilkan outcome terukur.

Exploration: Aktivitas pencarian, eksperimen, inovasi, dan pembelajaran terhadap kemungkinan baru.

Exploitation: Pemanfaatan dan penyempurnaan kompetensi, proses, dan model yang sudah ada untuk menghasilkan efisiensi dan reliability.

Governance: Sistem struktur, kewenangan, kontrol, dan mekanisme akuntabilitas yang mengarahkan serta membatasi pengambilan keputusan.

Human Judgment: Kemampuan manusia mengintegrasikan data, pengalaman, nilai, konteks, risiko, dan konsekuensi untuk menentukan tindakan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Leadership: Proses memberi arah dan makna, menyelaraskan manusia, memobilisasi komitmen, serta memungkinkan adaptasi dan perubahan.

Management: Proses perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengendalian, alokasi sumber daya, dan pemecahan masalah untuk menghasilkan keteraturan dan kinerja.

Psychological Safety: Keyakinan bersama bahwa tim aman untuk mengemukakan pertanyaan, keraguan, kesalahan, dan pandangan berbeda tanpa takut dipermalukan atau dihukum secara interpersonal.

Risk Appetite: Tingkat dan jenis risiko yang bersedia diterima organisasi dalam mengejar tujuan.

Sensemaking: Proses sosial untuk menafsirkan sinyal yang ambigu dan membangun pemahaman yang cukup untuk bertindak.

Tacit Knowledge: Pengetahuan berbasis pengalaman yang sulit sepenuhnya dikodifikasi, misalnya intuisi profesional, pattern recognition, dan pemahaman konteks lokal.

Transformation: Perubahan mendasar pada strategi, struktur, proses, teknologi, budaya, atau model bisnis yang mengubah cara organisasi menciptakan nilai.

Wisdom: Kemampuan menggunakan pengetahuan dan judgment dengan mempertimbangkan nilai, konsekuensi jangka panjang, keterbatasan pengetahuan, serta kepentingan manusia dan sistem.

DAFTAR PUSTAKA

Format APA 7. DOI dicantumkan bila tersedia dan terverifikasi.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103–111.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Erlangga Rahimi, M., Muchtiar, M., Sulistiyuwono, A. B., Wahdiniwaty, R., & Sya'roni, D. A. W. (2026). Kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi di era transformasi digital: Tinjauan literatur. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 6(1), 216–236. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v6i1.9281>

Leadership memberi arah.
Management memberi disiplin.
Coaching membangun manusia.
Inovasi menciptakan masa depan.