

Enam Komponen Good Judgment dari Andrew Likierman

Rudy C Tarumingkeng



*Rudy C Tarumingkeng Enam Komponen Good Judgment dari
Andrew Likierman*

Oleh:

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

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

rudyc75@gmail.com

Bogor, Indonesia

16 Juni 2025

Good Judgment in Decision Making

Gambar yang Anda unggah menjelaskan "**Good Judgment in Decision Making**" berdasarkan tulisan Prof. A. Likierman dalam *Harvard Business Review* (Januari–Februari 2020). Dalam penjelasannya, terdapat **enam komponen dasar dari penilaian yang baik (good judgment)** yang menjadi fondasi bagi pemimpin untuk membuat keputusan yang bijak, terutama ketika tidak ada jawaban benar atau salah yang pasti.

Berikut adalah elaborasi naratif dan reflektif atas keenam komponen tersebut:

1. LEARNING: Listen Attentively, Read Critically

Makna: Belajar bukan sekadar menyerap informasi, tetapi menganalisis dan memahami konteksnya. Pemimpin yang baik perlu mendengar secara aktif dan membaca secara kritis.

Kasus Naratif:

Seorang manajer proyek yang membaca laporan pasar tanpa mengkritisi sumbernya dapat keliru dalam mengalokasikan sumber daya. Sebaliknya, mereka yang mempertanyakan asumsi dan memverifikasi data akan lebih akurat dalam perencanaan.

2. TRUST: Seek Diversity, Not Validation

Makna: Carilah keragaman sudut pandang, bukan sekadar konfirmasi atas opini pribadi. Pemimpin sejati tidak takut pada perbedaan pendapat.

Refleksi Praktis:

Dalam rapat strategi, CEO yang hanya mendengarkan orang-orang yang

sependapat dengannya akan kehilangan pandangan kritis. Pemimpin efektif mengundang dissenting voice untuk memperluas perspektif.

3. EXPERIENCE: Make it Relevant but Not Narrow

Makna: Pengalaman memang penting, tetapi harus diterapkan secara relevan dan tidak sempit.

Contoh Kasus:

Seorang direktur pemasaran yang pernah sukses menjual produk di Jakarta mungkin gagal jika menggunakan pendekatan yang sama di Papua, tanpa memahami konteks lokal yang berbeda. Pengalaman harus menjadi landasan, bukan belenggu.

4. DETACHMENT: Identify, and then Challenge, Biases

Makna: Lepaskan diri dari prasangka. Kesadaran akan bias pribadi penting agar tidak terjebak pada penilaian subjektif.

Analogi:

Seperti pilot yang tidak boleh terlalu percaya diri pada intuisi saat alat navigasi menunjukkan bahaya, pemimpin harus mau meninjau ulang keyakinan yang tidak sesuai dengan data objektif.

5. OPTIONS: Question the Solution Set Offered

Makna: Jangan terjebak hanya pada dua pilihan. Pertanyakan opsi yang tersedia dan ciptakan alternatif lain.

Simulasi Praktis:

Seorang manajer SDM yang diminta memilih antara memecat atau mempertahankan karyawan bermasalah dapat mengeksplor opsi ketiga: pelatihan ulang, relokasi, atau sistem pendampingan.

6. DELIVERY: Factor in the Feasibility of Execution

Makna: Ide yang hebat tidak berarti apa-apa jika tidak dapat dieksekusi. Pertimbangkan siapa yang akan menjalankan keputusan dan bagaimana realisasinya.

Ilustrasi:

Sebuah strategi ekspansi ke pasar luar negeri terdengar luar biasa, tetapi jika perusahaan tidak memiliki tim lokal atau logistik pendukung, strategi itu hanya akan menjadi mimpi kosong.

 **Kesimpulan Reflektif**

Penilaian yang baik (**good judgment**) bukanlah hasil dari IQ tinggi atau intuisi semata, melainkan hasil dari latihan kesadaran, keterbukaan, dan penguasaan konteks. Keenam komponen ini membentuk dasar etis dan strategis bagi para pemimpin masa kini, terutama di era VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous).

 **Rekomendasi Tambahan:**

Jika Anda ingin menggunakan materi ini dalam pendidikan atau pelatihan, bisa dibuat:

- **Infografik:** “6 Pilar Good Judgment”
 - **Checklist Self-Reflection:** Seberapa baik saya mendengarkan, memercayai perspektif lain, menyaring pengalaman, menantang bias, mengevaluasi pilihan, dan merencanakan eksekusi?
-

Enam Komponen *Good Judgment* dari Andrew Likierman

Penjelasan **naratif dan reflektif** untuk masing-masing dari **enam komponen *good judgment*** dari Prof. Andrew Likierman, termasuk **diskusi manajerial, contoh praktis lanjutan, dan hubungan antarkomponen:**

1. LEARNING: Listen Attentively, Read Critically

❖ Penjabaran:

Belajar bukan sekadar mendengar dan membaca, melainkan proses aktif **menginternalisasi informasi dan mengkritisi sumbernya**. Banyak keputusan buruk bukan karena kurangnya data, tetapi karena *pemrosesan informasi yang buruk*.

❖ Diskusi Manajerial:

Manajer yang sukses bukan hanya cepat membaca laporan, tetapi **menafsirkan makna di balik data**. Mereka tahu kapan harus bertanya “Mengapa?” dan kepada siapa harus bertanya.

❖ Contoh Lanjutan:

Dalam rapat mingguan, seorang manajer keuangan tidak hanya menerima laporan defisit kas, tapi bertanya mengapa arus kas terganggu, mengecek asumsi forecasting, dan mendorong tim untuk memeriksa pola pengeluaran tersembunyi.

2. TRUST: Seek Diversity, Not Validation

❖ **Penjabaran:**

Pemimpin yang baik tidak hanya mengelilingi diri dengan orang yang selalu menyetujui pendapatnya (**confirmation bias**), tetapi dengan orang-orang yang mampu menyajikan sudut pandang alternatif.

❖ **Diskusi Manajerial:**

Trust di sini bukan soal kepatuhan, tapi **kemampuan membangun kepercayaan dalam pluralitas pemikiran**. Ini kunci penting dalam organisasi inovatif.

❖ **Contoh Lanjutan:**

CEO startup membuka forum mingguan terbuka agar tim teknis, desain, dan pemasaran bisa saling mengkritisi ide tanpa takut. Dalam forum ini, keputusan akhir tidak selalu berasal dari pemimpin, tetapi dari sintesis gagasan kolektif.

3. EXPERIENCE: Make it Relevant but Not Narrow

❖ **Penjabaran:**

Pengalaman adalah aset, tetapi bisa menjadi jebakan jika digunakan **secara sempit atau otoriter**. Pengalaman terbaik adalah yang dikontekstualisasikan.

❖ **Diskusi Manajerial:**

Pemimpin yang memiliki pengalaman hebat di era teknologi lama mungkin terlalu cepat menolak pendekatan digital baru, padahal perubahan konteks memerlukan adaptasi.

❖ **Contoh Lanjutan:**

Seorang direktur pemasaran senior yang terbiasa menggunakan media cetak perlu membuka diri pada pendekatan kampanye berbasis TikTok atau YouTube Shorts jika ingin relevan dengan Gen Z.

4. DETACHMENT: Identify and then Challenge Biases

❖ Penjabaran:

Kemampuan memisahkan diri dari asumsi dan emosi pribadi sangat penting. Kita semua memiliki bias (sadar maupun tidak sadar), dan pengambilan keputusan yang baik dimulai dari kesadaran akan bias tersebut.

❖ Diskusi Manajerial:

Bias kognitif seperti "status quo bias", "halo effect", atau "sunk cost fallacy" sering menjebak manajer untuk mempertahankan keputusan lama, padahal realitas telah berubah.

❖ Contoh Lanjutan:

Sebuah divisi teknologi mempertahankan server lokal karena investasi yang besar telah dilakukan, meskipun solusi cloud lebih hemat dan efisien. Detachment membantu mereka **mengutamakan logika daripada rasa tidak enak meninggalkan keputusan masa lalu.**

5. OPTIONS: Question the Solution Set Offered

❖ Penjabaran:

Jangan menerima solusi yang tersedia begitu saja sebagai satu-satunya pilihan. **Solusi terbaik seringkali tidak hadir dalam paket yang sudah disediakan.**

❖ Diskusi Manajerial:

Dalam manajemen strategi, pemimpin perlu mendorong tim untuk berpikir divergen terlebih dahulu sebelum konvergen ke satu opsi solusi. Ini adalah bentuk **manajemen eksplorasi dan inovasi**.

❖ **Contoh Lanjutan:**

Seorang manajer logistik menghadapi opsi: menaikkan harga atau menurunkan kualitas. Setelah tim brainstorming ulang, muncul opsi ketiga: berkolaborasi dengan vendor lokal untuk mengurangi biaya operasional tanpa mengorbankan nilai pelanggan.

 **6. DELIVERY: Factor in the Feasibility of Execution**

❖ **Penjabaran:**

Strategi hanya akan berhasil jika bisa dieksekusi. Perlu ada evaluasi terhadap kapasitas eksekutor, sumber daya, dan kondisi lapangan.

❖ **Diskusi Manajerial:**

Ide cemerlang bisa menjadi kegagalan besar jika tidak diiringi **analisis operasional yang realistis**. Hal ini mengingatkan kita bahwa keputusan tidak berhenti di meja rapat — ia harus hidup dalam eksekusi.

❖ **Contoh Lanjutan:**

Sebuah universitas merancang program kuliah daring skala besar, tapi lupa mempertimbangkan keterbatasan bandwidth di wilayah pedalaman. Eksekusinya gagal karena tidak mempertimbangkan delivery dari segi *aksesibilitas teknologi*.

 **Keterkaitan Antarkomponen**

Keenam elemen ini **bukan berdiri sendiri**, melainkan saling menguatkan dalam satu ekosistem penilaian yang baik:

- **LEARNING** menyiapkan *bahan baku informasi*,
 - **TRUST** memperluas sumber dan keberagaman pandangan,
 - **EXPERIENCE** memberi konteks historis dan relevansi,
 - **DETACHMENT** menjaga objektivitas dan refleksi,
 - **OPTIONS** memastikan pemimpin tidak terjebak dalam pilihan palsu,
 - **DELIVERY** memaksa pemimpin realistis dalam menilai kemampuan eksekusi.
-

Penutup Reflektif

“Great judgment is the bridge between smart thinking and effective action.”

Di era VUCA dan disrupsi teknologi seperti sekarang, keputusan bisnis, sosial, bahkan kebijakan publik tidak cukup dengan kecepatan — **harus dibarengi dengan ketepatan dan kebijaksanaan**. Oleh karena itu, *good judgment* menjadi aset kepemimpinan yang tak tergantikan.

Modul Ajar:

Good Judgment dalam Pengambilan Keputusan untuk Pemimpin dan Manajer

I. Pendahuluan

Dalam dunia yang penuh ketidakpastian dan kompleksitas, keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin dapat membawa dampak besar, baik positif maupun negatif. Oleh karena itu, kualitas penilaian atau "good judgment" menjadi kunci dalam kepemimpinan yang efektif. Modul ini bertujuan untuk memberikan kerangka konseptual dan praktikal bagi peserta dalam mengembangkan penilaian yang baik.

II. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti modul ini, peserta diharapkan dapat:

1. Memahami konsep "good judgment" dan komponennya.
2. Menerapkan prinsip-prinsip good judgment dalam konteks pengambilan keputusan organisasi.
3. Mengidentifikasi dan menantang bias kognitif pribadi.
4. Mengelola opsi solusi dan mengevaluasi kesiapan eksekusi.

III. Komponen Utama Good Judgment (Berdasarkan A. Likierman)

1. LEARNING – Dengarkan dengan Sungguh, Baca Secara Kritis

- Fokus: Menyerap dan memproses informasi secara aktif.
- Aktivitas: Latihan membaca kritis artikel berita bisnis dan membedah asumsi di baliknya.

2. TRUST – Cari Keragaman, Bukan Validasi

- Fokus: Mendengarkan suara berbeda dan membangun keberagaman perspektif.

- Aktivitas: Simulasi diskusi tim dengan sudut pandang berseberangan.

3. EXPERIENCE – Relevan, Bukan Sempit

- Fokus: Menarik pelajaran dari pengalaman secara kontekstual.
- Aktivitas: Refleksi pengalaman pribadi peserta dalam keputusan masa lalu.

4. DETACHMENT – Kenali dan Tantang Bias

- Fokus: Mengembangkan kesadaran terhadap bias pribadi.
- Aktivitas: Kuisisioner identifikasi bias + studi kasus bias dalam manajemen.

5. OPTIONS – Pertanyakan Pilihan yang Ada

- Fokus: Menyusun lebih dari dua opsi dalam proses pengambilan keputusan.
- Aktivitas: Studi kasus: menciptakan "opsi ketiga" yang inovatif dalam dilema bisnis.

6. DELIVERY – Perhitungkan Realitas Eksekusi

- Fokus: Menilai kelayakan dan kesiapan eksekusi keputusan.
- Aktivitas: Latihan membuat peta pelaksana (execution roadmap).

IV. Metodologi Pengajaran

- Ceramah interaktif
- Diskusi kelompok
- Simulasi pengambilan keputusan
- Refleksi personal
- Studi kasus lokal

V. Penilaian dan Evaluasi

- Partisipasi aktif dalam diskusi dan latihan (20%)

- Refleksi tertulis individual (30%)
- Presentasi kelompok studi kasus (30%)
- Kuis akhir: penerapan prinsip good judgment (20%)

VI. Materi Tambahan (Opsional)

- Infografik "6 Pilar Good Judgment"
- Tes Identifikasi Bias Kognitif
- Daftar Bacaan: Harvard Business Review (edisi Jan-Feb 2020), Daniel Kahneman, Malcolm Gladwell

VII. Penutup

Kemampuan mengambil keputusan yang bijak bukanlah bakat alami semata, melainkan kompetensi yang dapat dilatih. Dengan menyadari pentingnya proses berpikir, mengenali bias, dan mempertimbangkan berbagai aspek dalam eksekusi, seorang pemimpin dapat memperkuat kualitas judgment-nya.

6 PILLARS OF GOOD JUDGMENT



LEARNING

Listen attentively,
read critically.



TRUST

Seek diversity,
not validation.



EXPERIENCE

Make it relevant
but not narrow.



DETACHMENT

Identify, and then
challenge, biases



OPTIONS

Question the
solution set offered



DELIVERY

Factor in the
feasibility of execution

Kasus Lokal Indonesia

Berikut adalah **tiga studi kasus lokal Indonesia** yang dapat digunakan untuk memperkuat pemahaman peserta pelatihan mengenai **Good Judgment dalam pengambilan keputusan**, khususnya di sektor **UMKM, pemerintahan, dan startup digital**. Setiap studi kasus disusun dengan pendekatan naratif, fokus elemen *good judgment*, dan pertanyaan reflektif untuk diskusi kelas.

STUDI KASUS 1: UMKM KULINER – “Warung Sari Rasa” dan Pilihan Menu Digitalisasi

Latar Belakang

“Warung Sari Rasa” adalah usaha kuliner keluarga di Bogor yang telah berjalan selama 12 tahun. Di masa pandemi COVID-19, penjualan menurun drastis. Anak pemilik warung, lulusan universitas, mengusulkan untuk mendaftar ke aplikasi GoFood dan ShopeeFood, serta membuat akun Instagram.

Dilema

Pemilik warung ragu karena belum paham teknologi dan merasa pelanggan tetapnya cukup loyal. Ia takut kehilangan kontrol dan tidak ingin membayar komisi platform.

Penerapan Elemen Good Judgment

- **LEARNING:** Mempelajari pola belanja makanan di masa pandemi lewat media berita dan laporan UMKM.
- **TRUST:** Mengundang pendapat anak muda, pelanggan baru, dan teman UMKM yang sudah menggunakan platform digital.
- **EXPERIENCE:** Mengingat momen saat warung hampir tutup saat banjir 2012 karena tidak punya alternatif penjualan.

- **DETACHMENT:** Mengatasi rasa takut pada teknologi baru dan prasangka negatif tentang aplikasi.
- **OPTIONS:** Tidak hanya dua pilihan (daftar atau tidak), tapi juga opsi ketiga: uji coba satu bulan dengan menu terbatas.
- **DELIVERY:** Menilai kemampuan anaknya untuk membantu proses pendaftaran, pemotretan produk, dan pengelolaan order.

Pertanyaan Diskusi

1. Bagaimana pemilik warung dapat meningkatkan judgment dalam situasi ini?
2. Apakah kombinasi pengalaman dan kepercayaan pada generasi muda cukup untuk mengambil keputusan digital?
3. Apa risiko jika terlalu cepat atau terlalu lambat memutuskan?

STUDI KASUS 2: PEMERINTAH DAERAH – Pembuatan Sistem Layanan Berbasis Aplikasi

Latar Belakang

Pemerintah Kota Semarang ingin meningkatkan efisiensi layanan publik dengan membuat aplikasi “Lapor Cepat” untuk menampung aduan masyarakat (jalan rusak, layanan lambat, korupsi, dll). Namun, dalam enam bulan, aduan yang masuk tidak banyak dan respon lambat.

Dilema

Apakah aplikasi ini tetap dilanjutkan, dihentikan, atau disempurnakan?

Penerapan Elemen Good Judgment

- **LEARNING:** Analisis laporan feedback dari warga dan pemetaan keluhan di media sosial.
- **TRUST:** Libatkan komunitas lokal, RT/RW, dan mahasiswa IT sebagai konsultan nonformal.

- **EXPERIENCE:** Belajar dari aplikasi serupa di Kota Bandung yang sukses karena dilengkapi dengan *live tracking*.
- **DETACHMENT:** Menghindari sikap “karena ini program walikota, harus dilanjutkan apa pun hasilnya”.
- **OPTIONS:** Tidak hanya antara melanjutkan atau menghentikan, tapi juga opsi integrasi dengan sistem kelurahan.
- **DELIVERY:** Meninjau ulang SDM, siapa yang menangani aduan, dan bagaimana SOP penanganannya.

Pertanyaan Diskusi

1. Bagaimana pemimpin proyek dapat memperbaiki judgment dalam merespons minimnya aduan?
2. Bagaimana aspek trust dan delivery saling memengaruhi dalam kasus ini?
3. Apa pendekatan kolaboratif yang bisa dipakai?

STUDI KASUS 3: STARTUP EDUKASI – “Skill.ID” dan Dilema Ekspansi ke Kota Kecil

Latar Belakang

Skill.ID adalah startup edukasi digital berbasis webinar dan microlearning. Mereka berhasil menarik ribuan pengguna di Jakarta dan Surabaya. Tim manajemen ingin masuk ke pasar kota tier-2 seperti Kupang, Pontianak, dan Manado. Namun, data menunjukkan koneksi internet dan budaya digitalisasi belum semaju kota besar.

Dilema

Apakah ekspansi langsung diluncurkan, ditunda, atau dimulai dari pilot project?

Penerapan Elemen Good Judgment

- **LEARNING:** Riset perilaku digital dan tren edukasi online di daerah target.

- **TRUST:** Kolaborasi dengan komunitas belajar lokal dan sekolah swasta di kota kecil.
- **EXPERIENCE:** Pengalaman mereka gagal berekspansi ke luar negeri karena miskin mitra lokal.
- **DETACHMENT:** Menanggalkan asumsi bahwa “produk hebat akan otomatis diterima”.
- **OPTIONS:** Opsi ketiga berupa kemitraan white-label dengan institusi lokal dan model hybrid.
- **DELIVERY:** Siapa yang akan menangani user support, onboarding, dan konten adaptif di daerah baru?

Pertanyaan Diskusi

1. Bagaimana cara menguji kelayakan ekspansi tanpa membuang sumber daya?
2. Apa indikator yang perlu dicermati dalam delivery agar ekspansi berhasil?
3. Apa bahaya dari keputusan yang terlalu optimistik dalam startup?

■ Catatan Tambahan untuk Fasilitator

Setiap studi kasus dapat diperdalam dengan:

- Simulasi pengambilan keputusan tim,
- Penugasan roleplay (misalnya CEO, konsultan, warga, dsb),
- Refleksi pribadi: “Apakah saya akan membuat keputusan berbeda jika saya berada dalam situasi ini?”

Berikut adalah **Glosarium** untuk mendampingi *Modul Ajar: Good Judgment dalam Pengambilan Keputusan untuk Pemimpin dan Manajer*. Glosarium ini membantu peserta memahami istilah teknis dan konsep kunci dalam konteks manajemen dan kepemimpinan berbasis penilaian yang bijaksana.

Glosarium: Good Judgment dalam Kepemimpinan dan Manajemen

| Istilah | Definisi |
|------------------------------------|--|
| Good Judgment | Kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat berdasarkan analisis informasi, pengalaman, dan pertimbangan etis. |
| Learning (Pembelajaran) | Proses aktif menyerap, memproses, dan mengevaluasi informasi dari berbagai sumber dengan cara kritis. |
| Trust (Kepercayaan) | Membangun dan mengelola hubungan yang saling percaya dengan pihak lain sambil membuka diri terhadap keberagaman pandangan. |
| Experience (Pengalaman) | Pelajaran atau wawasan yang diperoleh dari situasi atau keputusan masa lalu, yang digunakan sebagai referensi untuk masa kini. |
| Detachment (Pelepasan Diri) | Kemampuan untuk mengambil jarak dari emosi, bias, dan asumsi pribadi dalam menilai suatu situasi. |
| Options (Pilihan) | Alternatif keputusan yang tersedia, termasuk kemungkinan untuk menciptakan solusi baru di luar opsi standar. |

| Istilah | Definisi |
|----------------------------|---|
| Delivery (Eksekusi) | Kesiapan dan kelayakan implementasi suatu keputusan dalam praktik nyata, termasuk siapa, kapan, dan bagaimana. |
| Bias Kognitif | Kecenderungan berpikir yang dapat menyimpang dari logika atau rasionalitas, sering kali tidak disadari. Contoh: <i>confirmation bias</i> , <i>status quo bias</i> . |
| Confirmation Bias | Kecenderungan untuk mencari, menafsirkan, dan mengingat informasi yang mendukung keyakinan atau pendapat pribadi. |
| Sunk Cost Fallacy | Kekeliruan dalam mengambil keputusan berdasarkan investasi masa lalu yang tidak bisa dikembalikan, bukan pada kondisi saat ini. |
| Divergent Thinking | Proses berpikir kreatif dengan menghasilkan banyak solusi atau kemungkinan dalam menanggapi suatu masalah. |
| Execution Roadmap | Peta atau rencana langkah-langkah konkret untuk mengeksekusi keputusan atau strategi organisasi. |
| Stakeholder | Pihak-pihak yang berkepentingan atau terlibat dalam suatu keputusan, proyek, atau organisasi (misalnya: karyawan, pelanggan, pemerintah, masyarakat). |
| VUCA | Akronim dari Volatile (bergejolak), Uncertain (tidak pasti), Complex (kompleks), dan Ambiguous (ambigu) – menggambarkan lingkungan bisnis masa kini. |

| Istilah | Definisi |
|--------------------------------------|--|
| Critical Thinking | Proses berpikir rasional dan terstruktur untuk menganalisis informasi, mengevaluasi argumen, dan membuat keputusan yang logis. |
| Refleksi Manajerial | Praktik introspeksi yang dilakukan pemimpin untuk meninjau ulang proses pengambilan keputusan secara etis dan strategis. |
| Pilihan Palsu (False Dilemma) | Situasi ketika hanya dua opsi ditawarkan, padahal solusi alternatif masih mungkin dikembangkan. |
| Collective Judgment | Keputusan yang dihasilkan melalui keterlibatan banyak pihak yang memiliki perspektif beragam namun terkoordinasi. |
| Kebijakan Publik Adaptif | Keputusan pemerintah yang fleksibel dan berbasis data dalam merespon dinamika sosial dan teknologi. |

Berikut adalah **Daftar Pustaka** yang dapat digunakan untuk mendukung *Modul Ajar: Good Judgment dalam Pengambilan Keputusan untuk Pemimpin dan Manajer*. Referensi ini mencakup literatur utama, jurnal ilmiah, artikel populer, dan sumber relevan lainnya yang kredibel dalam bidang manajemen, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

Literatur Utama

1. Likierman, A. (2020). *The Elements of Good Judgment*. Harvard Business Review, January–February 2020 Issue.
 - ▶ Sumber utama enam pilar penilaian yang baik dalam kepemimpinan.
2. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
 - ▶ Mengenalkan konsep bias kognitif dan dua sistem berpikir manusia dalam pengambilan keputusan.
3. Gladwell, M. (2005). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. New York: Little, Brown and Company.
 - ▶ Penjelasan tentang intuisi dan keputusan cepat dalam konteks psikologis dan sosial.
4. Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It*. Princeton University Press.
 - ▶ Tentang dilema etika dan kesalahan judgment dalam kepemimpinan organisasi.
5. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Press.

- ▶ Kerangka kepemimpinan adaptif dan pentingnya pemisahan emosi dalam pengambilan keputusan.
-

Jurnal dan Artikel Ilmiah

6. Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). *The Hidden Traps in Decision Making*. Harvard Business Review, September–October Issue.
 - ▶ Menguraikan berbagai jebakan kognitif yang memengaruhi kualitas keputusan manajerial.
 7. Milkman, K. L., Chugh, D., & Bazerman, M. H. (2009). *How Can Decision Making Be Improved? Perspectives on Psychological Science*, 4(4), 379–383.
 8. Nutt, P. C. (2002). *Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles*. Berrett-Koehler Publishers.
-

Artikel Tambahan dan Sumber Kontekstual

9. World Economic Forum (2023). *Leadership in a Crisis: What Good Decision-Making Looks Like Under Pressure*.
 - ▶ <https://www.weforum.org>
 10. Kompas.com. (2021). *Digitalisasi UMKM di Masa Pandemi: Tantangan dan Peluang*.
 - ▶ Relevan untuk studi kasus lokal Indonesia.
 11. McKinsey & Company (2018). *The Five Trademarks of Agile Organizations*.
 - ▶ Memperkuat dimensi detachment dan delivery dalam konteks organisasi modern.
-

Sumber Lokal dan Indonesia

12. Kementerian Koperasi dan UKM RI. (2022). *Transformasi Digital UMKM Menuju Indonesia 4.0*.
 - ▶ Digunakan sebagai referensi dalam studi kasus Warung Sari Rasa.
13. Bappenas. (2020). *Panduan Strategi Pemerintah Digital di Indonesia*.
 - ▶ Relevan untuk studi kasus Pemerintah Daerah dan sistem layanan digital.

Berikut adalah **penambahan sumber terbaru berbasis jurnal ilmiah dan whitepaper** untuk memperkaya **Daftar Pustaka Modul Ajar** Anda, lengkap dengan sitasi dan ringkasannya:

Jurnal Akademik & Whitepaper Terbaru

1. **Mat Shoib, N. A., Talip, R., & Sukor, N. (2025).** *Decision Making And Educational Leadership: A Comprehensive Systematic Review. International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 10(57), 933–959.
 - Meninjau 32 studi dari 2022–2024, membahas tiga tema utama: kompetensi kepemimpinan, adaptasi krisis, dan keputusan inklusif yang berbasis data. Temuannya menunjukkan bahwa 55% studi menyoroti keputusan berbasis data serta 48% menekankan pentingnya kecerdasan emosional (gaexcellence.com).
2. **Daphne (2025, May 25).** *2025 Leadership Insights from Top Business Journals. Tough Convos*.
 - Merangkum tren-tren kepemimpinan terbaru dari Harvard, Forbes, dan McKinsey, termasuk fokus pada kesehatan mental, pertumbuhan pribadi, agility, dan kecerdasan emosional—seluruhnya sejalan dengan prinsip-prinsip good judgment (toughconvos.com).
3. **David Tuckett (2025, February 27).** *Five Traits of Leaders Who Excel at Decision-Making. MIT Sloan Review*.

- Memaparkan lima ciri pemimpin efektif, dengan penekanan kuat pada kemampuan memanage ketidakpastian emosional—konsep yang mempertegas determinasi dalam elemen detachment dan delivery (sloanreview.mit.edu).
- 4. **In Uncertain Times, Ask These Questions Before You Make a Decision.** *Harvard Business Review*, May 2025.
 - Mendorong pemimpin untuk berhenti sejenak mengajukan pertanyaan reflektif sebelum mengambil keputusan; relevan dengan elemen learning, detachment, dan options (hbr.org).
- 5. **HEC Paris (2025, Jan 10).** *Five Critical Trends Reshaping Executive Decision-Making in 2025.*
 - Menyoroti lima tren penting bagi eksekutif C-suite, termasuk pemikiran strategis di tengah disrupsi AI, perubahan iklim, dan dinamika geopolitik; mendukung modul elemen delivery dan trust (hec.edu).
- 6. **Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems.** *MDPI Systems* (2025).
 - Merinci framework untuk membantu manajer dalam sistem kompleks—konteks ini sangat relevan dengan penguatan elemen detachment dan delivery dalam modul (mdpi.com).
- 7. **Rouwette, E., & Franco, L. A. (2024).** *Engaged Decision Making.* Whitepaper.
 - Menawarkan intervensi berbasis bukti untuk meningkatkan keputusan tim dalam situasi beragam kompleksitas. Ini memberi dampingan praktis bagi elemen options dan trust (research-information.bris.ac.uk).
- 8. **Vineis, V., Perelli, G., & Tolomei, G. (2025).** *Beyond Predictions: A Participatory Framework for Multi-Stakeholder Decision-Making.* *arXiv preprint*, Feb 2025.
 - Memperkenalkan model partisipatif untuk menyeimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan melalui kerangka reward dan kompromi. Artikulasi konsep ini kuat mendukung elemen trust, options, dan delivery (arxiv.org).

9. Ge, L., Cai, H., Wan, R., Xu, Y., & Song, R. (2025). *A Review of Causal Decision Making*. *arXiv preprint, Feb 2025*.

– Mengkaji tiga aspek utama pengambilan keputusan kausal—dari struktur hubungan sebab-akibat hingga implementasi kebijakan—relevan sebagai fondasi teori dan praktik pada aspek learning, detachment, dan delivery dalam modul (arxiv.org).

✂ Integrasi ke Modul Ajar

| Modul/Komponen | Sumber Terintegrasi |
|----------------------------------|---|
| <i>Learning</i> | Mat Shoib et al. (2025), HBR (2025) |
| <i>Trust</i> | Vineis et al. (2025), Daphne (2025) |
| <i>Detachment & Delivery</i> | MDPI Systems (2025), Tuckett (2025), HBR (2025) |
| <i>Options</i> | Rouwette & Franco (2024), Vineis et al. (2025) |
| <i>Contextual Relevance</i> | HEC Paris (2025), Ge et al. (2025) |

Penambahan sumber-sumber ini memastikan modul ajar Anda **lebih komprehensif, kontemporer, dan berbasis riset** terkini.

Kopilot Artikel ini tanggal akses: 17 Juni 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/6850d1ea-9800-8013-84ed-a0e9e6f60eca)). <https://chatgpt.com/c/6850d1ea-9800-8013-84ed-a0e9e6f60eca>