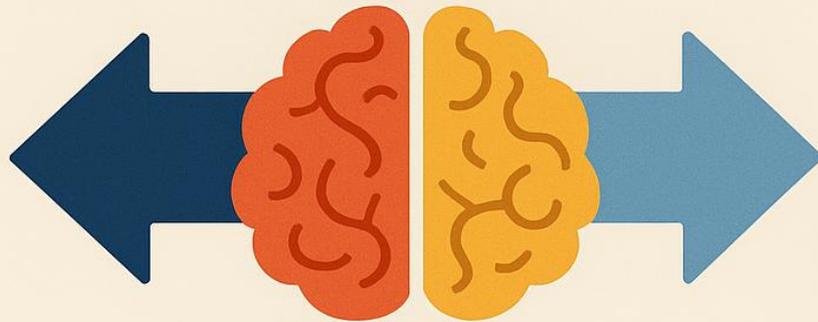


Integrative Thinking

(Roger Martin)



Rudy C. Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng: Integrative Thinking (Roger Martin)

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

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

22 May 2025

Integrative Thinking (Roger Martin)

Berikut adalah elaborasi naratif terhadap gambar yang Anda lampirkan, yang membahas tentang **Integrative Thinking** sebagai pendekatan dalam pengambilan keputusan kompleks:

Integrative Thinking: Sebuah Pendekatan Sintesis dalam Menghadapi Kompleksitas

1. Definisi dan Konteks

Integrative Thinking adalah pendekatan pengambilan keputusan yang digunakan untuk memecahkan masalah kompleks dengan **menciptakan solusi baru dan inovatif**, bukan sekadar memilih alternatif terbaik dari daftar pilihan yang tersedia. Pendekatan ini berfokus pada kemampuan untuk **menggabungkan berbagai perspektif yang tampaknya bertentangan**, menghasilkan solusi sintetik yang lebih unggul daripada komponen penyusunnya.

Berbeda dari analisis konvensional yang cenderung memilih salah satu dari beberapa opsi yang tersedia, pendekatan ini mengajak pengambil keputusan untuk **menciptakan opsi baru** melalui pemahaman mendalam terhadap hubungan sebab-akibat, arsitektur masalah, dan resolusi yang inklusif.

2. Sejarah dan Fondasi Teoritis

Konsep ini dipopulerkan oleh **Roger Martin**, mantan Dekan Rotman School of Management, dalam artikelnya "*The Art of Integrative Thinking*" (1998). Martin mengidentifikasi bahwa pemimpin-pemimpin bisnis terkemuka cenderung **tidak memilih di antara pilihan**, tetapi malah membentuk solusi baru melalui proses integratif.

Integrative Thinking memiliki akar dari:

- **Psikologi kognitif**, terutama dalam pemrosesan informasi non-linier.
 - **Strategic Planning** (seperti dikemukakan oleh Henry Mintzberg).
 - **Abductive Reasoning** (pemikiran melampaui deduksi dan induksi).
 - Konsep **Organizational Learning** oleh Argyris dan Schön.
-

3. Praktik dan Kemampuan Dasar Integrative Thinking

Martin menyatakan bahwa kemampuan berpikir integratif melibatkan tiga komponen utama:

1. **Lifetime Experience** – pengetahuan dan pengalaman seumur hidup seseorang.
2. **Gut Feeling** – intuisi yang berkembang dari pengalaman berulang.
3. **Imagination Capacity** – imajinasi kreatif untuk memvisualisasikan solusi baru yang belum pernah dicoba sebelumnya.

Diagram di bagian kanan gambar menyajikan empat praktik utama:

- **Salience** – Mengenali fitur-fitur penting dari masalah.
- **Causality** – Memahami hubungan sebab-akibat multidimensi.
- **Architecture** – Menyusun elemen dalam urutan yang strategis.
- **Resolution** – Menemukan resolusi kreatif atas ketegangan yang ada.

4. Proses 4 Tahap dalam Integrative Thinking

Roger Martin menyusun empat langkah utama dalam pendekatan berpikir integratif:

1. Salience (Penentuan relevansi informasi)

- Fokus pada variabel yang relevan tanpa mengabaikan faktor penting hanya karena sulit diukur atau terlihat minor.
- Menekankan sensitivitas dan persepsi terhadap konteks yang kompleks.

2. Causality (Analisis sebab-akibat yang kompleks)

- Tidak terbatas pada hubungan linear.
- Menyertakan banyak model kausal dan hubungan multidimensional.

3. Architecture (Penataan dan strukturasi)

- Menentukan urutan prioritas.
- Menyeimbangkan bagian utama dan sekunder layaknya pelukis menyusun komposisi visual.

4. Resolution (Penyelesaian integratif)

- Mencari solusi menyeluruh, bukan kompromi.
- Membutuhkan toleransi terhadap ambiguitas dan ketidakpastian.

5. Perbedaan dengan Pemikiran Konvensional

Konvensional

Fokus pada sebab tunggal
Memilih alternatif terbaik

Integratif

Mengeksplorasi hubungan multi-kausal
Menciptakan alternatif baru

Konvensional

Mengecualikan kompleksitas

Keputusan hitam-putih

Integratif

Memeluk kompleksitas

Solusi kreatif yang menyatukan ketegangan

Infografik yang ditampilkan pada gambar menyoroti perbedaan proses antara pendekatan konvensional dan integratif dalam empat langkah utama. Pendekatan integratif menunjukkan **fleksibilitas, keberanian dalam menghadapi ambiguitas, dan dorongan menciptakan yang baru.**

6. Aplikasi dalam Dunia Bisnis dan Manajemen

Integrative Thinking banyak diterapkan oleh CEO dan eksekutif dari perusahaan-perusahaan inovatif. Dalam studi Martin, ia menemukan bahwa pemimpin unggul tidak hanya mencari jawaban dari opsi yang tersedia, melainkan **merancang ulang permasalahan untuk membuka kemungkinan baru.**

Contoh aplikatif:

- Seorang manajer menghadapi dua strategi pemasaran yang bertentangan: biaya rendah vs diferensiasi. Alih-alih memilih salah satu, ia mengembangkan pendekatan "hybrid value innovation" yang menyatukan keduanya.
 - Dalam kebijakan publik, daripada memilih antara subsidi atau pajak, pembuat kebijakan merancang sistem insentif dinamis berbasis perilaku.
-

7. Tantangan dan Kompetensi Kunci

Tantangan utama:

- Menerima ketidakpastian dan ambiguitas
- Menahan dorongan untuk “menyelesaikan cepat”
- Menghindari “analisis rasional yang membatasi imajinasi”

Kompetensi yang dibutuhkan:

- Empati sistemik
 - Kemampuan berpikir lateral
 - Toleransi terhadap ketegangan dan konflik ide
-

Penutup

Integrative Thinking merupakan kompetensi penting di era VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Pendekatan ini menantang pola pikir biner dan mengajak kita untuk menyeberang batas antara “baik” dan “buruk”, “benar” dan “salah”, serta menggantinya dengan upaya **menciptakan nilai melalui sintesis**.

Kita lanjutkan diskusi **Integrative Thinking** ke tahap yang lebih dalam dengan memperluas pemahaman dari berbagai sudut:

8. Integrative Thinking dalam Konteks VUCA dan Disrupsi Digital

Kita hidup di dunia yang ditandai oleh **ketidakpastian tinggi**, perubahan cepat, dan **kompleksitas sistemik**—suatu era yang dikenal dengan akronim **VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Dalam konteks ini, pendekatan tradisional berbasis analisis dan prediksi cenderung mengalami kegagalan karena:

- **Volatility (gejolak)** mengaburkan pola masa lalu sebagai dasar untuk keputusan masa depan.
- **Uncertainty (ketidakpastian)** menantang akurasi asumsi dalam model linier.

- **Complexity (kerumitan)** menyebabkan interaksi antarelemen sulit dipetakan secara deterministik.
- **Ambiguity (ketidakjelasan)** memperbanyak makna dan interpretasi terhadap fenomena yang sama.

Integrative Thinking justru menjadi solusi dalam konteks ini, karena ia **tidak memaksakan pilihan** melainkan **menciptakan struktur solusi baru** yang bisa menjembatani ketegangan antara pendekatan yang tampaknya saling bertolak belakang.

Contoh: Dalam masa pandemi, banyak perusahaan menghadapi dilema: mempertahankan karyawan (cost tinggi) atau efisiensi tenaga kerja (cost cutting). Integrative Thinking mendorong opsi baru: work-from-home berbasis produktivitas, kolaborasi digital, dan rotasi kerja fleksibel—memadukan keberlanjutan finansial **dan** kesejahteraan SDM.

9. Integrative Thinking dalam Kepemimpinan dan Inovasi

Dalam konteks kepemimpinan, pendekatan ini sangat bermanfaat bagi para pemimpin yang ingin:

- Menavigasi konflik internal antar departemen
- Menciptakan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan visi jangka panjang
- Menyelaraskan inovasi produk dengan nilai-nilai sosial atau lingkungan

Roger Martin menyatakan bahwa pemimpin berpikir integratif biasanya memiliki empat pola mental (mental models):

Pola Mental	Penjelasan
Multivariable Thinking	Tidak terjebak pada satu penyebab atau solusi

Pola Mental	Penjelasan
Non-linear Causality	Mampu melihat hubungan sebab-akibat yang tidak langsung
Dynamic System Perspective	Memandang masalah sebagai bagian dari sistem yang berubah
Tension Embracement	Tidak takut terhadap konflik ide, bahkan menggunakannya sebagai sumber kreativitas

Dalam organisasi seperti **IDEO**, **Apple**, dan **Tesla**, kita melihat bagaimana integrative thinkers memimpin tim multidisiplin untuk menghasilkan desain dan solusi yang melampaui konvensi industri.

10. Studi Kasus Mini: Perusahaan Gojek

Mari kita lihat bagaimana prinsip Integrative Thinking diaplikasikan dalam konteks lokal Indonesia:

Masalah:

Gojek awalnya menghadapi pilihan klasik: menjadi **platform transportasi** atau **platform pembayaran digital**.

Solusi Integratif:

Alih-alih memilih salah satu, Gojek mengembangkan model **super app**: menggabungkan transportasi, logistik, pembayaran, kuliner, dan layanan finansial—dalam satu ekosistem digital. Hal ini dilakukan dengan memetakan berbagai kebutuhan masyarakat urban, lalu **menghubungkan solusi** yang sebelumnya terpisah menjadi **arsitektur pengalaman pengguna yang utuh**.

11. Menghubungkan dengan Desain Berpikir dan Abductive Reasoning

Integrative Thinking memiliki irisan kuat dengan **Design Thinking**, khususnya dalam tahap-tahap:

- **Empathize dan Define** (Salience)
- **Ideate dan Prototype** (Architecture)
- **Test dan Iterate** (Resolution)

Selain itu, Martin sering menyebut pentingnya **abductive logic**—bentuk penalaran yang bergerak dari observasi menuju **hipotesis terbaik**, bukan kesimpulan pasti. Berbeda dari induksi atau deduksi, abductive reasoning menerima bahwa solusi bukanlah **temuan final**, melainkan hasil dari eksplorasi ide **yang belum diuji tetapi mungkin benar**.

12. Integrative Thinking sebagai Keterampilan Abad ke-21

UNESCO dan World Economic Forum menekankan pentingnya keterampilan berikut untuk generasi muda dan tenaga kerja masa depan:

- **Complex problem solving**
- **Critical and creative thinking**
- **Cognitive flexibility**
- **Emotional intelligence**

Integrative Thinking **mewadahi semua kompetensi ini**, karena:

- Ia menantang pikiran analitis dan sintetik.
 - Ia mendorong empati terhadap berbagai perspektif.
 - Ia mengembangkan toleransi terhadap ambiguitas dan multi-narasi.
-

13. Tantangan Implementasi dan Cara Mengatasinya

Tantangan	Strategi Mengatasi
Terbiasa dengan pola pikir biner	Melatih melalui simulasi dan studi kasus multiopsi
Ketakutan terhadap ambiguitas	Menyediakan ruang aman untuk eksplorasi ide
Tekanan waktu untuk keputusan cepat	Menggunakan timeboxing dengan tahapan refleksi integratif
Kurangnya kolaborasi lintas disiplin	Membentuk tim heterogen dan fasilitasi dialog terbuka

14. Penutup dan Refleksi

Integrative Thinking bukanlah sekadar teknik, melainkan **kerangka kerja kognitif dan budaya kepemimpinan**. Ia menciptakan ruang di mana ketegangan bukan masalah, melainkan **sumber daya untuk melahirkan solusi baru**.

Dalam dunia yang terus berubah, kita tidak hanya membutuhkan pemecah masalah—kita membutuhkan **perancang solusi**. Dan itulah peran utama dari seorang **Integrative Thinker**.

E-Book Ringkas: Menguasai Integrative Thinking di Era Disrupsi

Oleh: Rudy C. Tarumingkeng

Pendahuluan: Menjawab Tantangan Kompleksitas

Di era disrupsi yang ditandai oleh ketidakpastian, perubahan cepat, dan ambiguitas tinggi (VUCA), kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat menjadi krusial. Namun, pendekatan tradisional seperti memilih antara dua alternatif seringkali gagal menangkap esensi dari masalah yang kompleks. Di sinilah **Integrative Thinking** hadir sebagai pendekatan baru yang menciptakan solusi inovatif dari ketegangan ide yang bertentangan.

Bab 1: Apa Itu Integrative Thinking?

Integrative Thinking adalah pendekatan berpikir dan pengambilan keputusan yang bertujuan untuk menciptakan solusi baru dengan **menggabungkan elemen-elemen bertentangan** secara kreatif, bukan memilih salah satu. Diperkenalkan oleh **Roger Martin**, pendekatan ini mengajak kita untuk berpikir di luar batas konvensional dengan mengedepankan sintesis, bukan kompromi.

Ciri Utama:

- Menjembatani ketegangan antara ide-ide yang tampaknya bertolak belakang
 - Mengembangkan solusi baru yang belum pernah dicoba
 - Berbasis pada pengalaman, intuisi, dan imajinasi
-

Bab 2: Sejarah dan Landasan Teoritis

Integrative Thinking memiliki akar dari:

- **Strategic Planning** (Henry Mintzberg)
- **Abductive Reasoning** (berpikir kemungkinan terbaik)
- **Design Thinking** dan **Organizational Learning** (Argyris & Schön)

Roger Martin melalui penelitiannya menemukan bahwa para pemimpin sukses seperti CEO inovatif cenderung tidak memilih, tetapi **menciptakan opsi baru** dengan menyatukan pandangan yang berbeda.

Bab 3: Empat Pilar Proses Integrative Thinking

1. **Salience**
 - Menentukan informasi mana yang relevan
 - Tidak mengabaikan variabel hanya karena sulit diukur
 2. **Causality**
 - Memahami hubungan sebab-akibat yang tidak linier
 - Membangun model kausal alternatif dan kompleks
 3. **Architecture**
 - Menyusun elemen dalam urutan strategis
 - Melihat gambaran besar tanpa kehilangan detail penting
 4. **Resolution**
 - Menciptakan solusi baru, bukan memilih yang terbaik
 - Menoleransi ambiguitas untuk hasil yang lebih kreatif
-

Bab 4: Studi Kasus – Gojek dan Super App

Gojek menghadapi pilihan menjadi aplikasi transportasi atau pembayaran. Lewat pemikiran integratif, Gojek memilih **keduanya dan lebih**, menjadi super app yang menggabungkan transportasi, kuliner, keuangan, dan logistik. Ini adalah contoh solusi sintetik yang melampaui opsi-opsi awal.

Bab 5: Kompetensi yang Dibutuhkan

- **Empati sistemik:** Memahami perspektif berbeda
 - **Berpikir lateral:** Mencari solusi dari sudut tidak biasa
 - **Toleransi terhadap ketegangan:** Tidak cepat memilih atau menyederhanakan
 - **Imajinasi kreatif:** Melihat potensi dari apa yang belum ada
-

Bab 6: Latihan dan Penerapan

Latihan Praktis:

- Ambil dua ide yang bertentangan dan buat sketsa solusi baru
- Petakan salience dan causal map dari masalah nyata
- Gunakan "Resolution Canvas" untuk merancang opsi sintetik

Penerapan:

- Inovasi produk dan layanan
 - Negosiasi organisasi
 - Pengambilan keputusan strategis
-

Bab 7: Penutup – Dari Problem Solver ke Solution Designer

Menguasai Integrative Thinking mengubah cara kita melihat masalah: bukan sebagai pilihan biner, tapi sebagai kesempatan untuk menciptakan sesuatu yang lebih baik dari gabungan elemen yang tampak tidak kompatibel. Di era disrupsi, kita tak hanya dituntut jadi problem solver, tetapi juga menjadi **perancang solusi (solution designer)**.

Lampiran

- **Glosarium:** Istilah penting dalam Integrative Thinking
 - **Template Resolution Canvas**
 - **Bacaan Lanjutan**
 - Roger Martin – *The Opposable Mind*
 - Henry Mintzberg – *Rise and Fall of Strategic Planning*
 - IDEO.org – *Design Kit*
-

Hak Cipta © 2025 | Rudy C. Tarumingkeng

Infografik

Berikut adalah infografik berjudul “**4 Tahap Proses Integrative Thinking**” yang menggambarkan alur dari Saliency, Causality, Architecture hingga Resolution, lengkap dengan deskripsi ringkas untuk masing-masing tahap.

Infografik: 4 Tahap Proses Integrative Thinking



Gabungkan ide bertentangan untuk hasil inovatif dan utuh.



Susun elemen solusi dengan pertimbangan konteks & waktu.



Bangun model sebab-akibat non-linier, multidimensi.



Identifikasi variabel yang relevan, tidak abaikan hal kecil.

Berikut adalah **Glosarium untuk E-Book “Menguasai Integrative Thinking di Era Disrupsi”**:

Glosarium: Istilah Kunci dalam Integrative Thinking

Istilah	Definisi
Integrative Thinking	Pendekatan pengambilan keputusan yang menekankan penciptaan solusi baru melalui sintesis dua atau lebih ide atau perspektif yang tampaknya bertentangan.
Salience	Proses menentukan elemen atau informasi mana yang dianggap relevan dan signifikan dalam analisis masalah.
Causality	Pemahaman tentang hubungan sebab-akibat dalam sebuah sistem, termasuk kemungkinan hubungan non-linier dan multidimensional.
Architecture	Penataan struktur elemen dan hubungan dalam suatu sistem atau solusi, termasuk urutan, skala prioritas, dan kerangka waktu.
Resolution	Tahapan akhir dari proses berpikir integratif di mana solusi baru diciptakan dengan menyatukan ketegangan antar elemen.
Abductive Reasoning	Bentuk logika di mana seseorang membuat dugaan terbaik berdasarkan informasi yang tidak lengkap, sering digunakan untuk menghasilkan ide baru.
Design Thinking	Pendekatan kreatif dalam memecahkan masalah dengan berfokus pada empati, eksplorasi ide, dan iterasi solusi.

Istilah	Definisi
VUCA	Akronim dari Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity; kondisi lingkungan yang sering ditemui dalam dunia modern.
Synthesis	Proses menggabungkan berbagai komponen atau ide menjadi suatu kesatuan baru yang lebih utuh dan bernilai tambah.
Multivariable Thinking	Kemampuan untuk mempertimbangkan banyak variabel sekaligus dalam proses berpikir dan pengambilan keputusan.
Non-linear Relationships	Hubungan yang tidak mengikuti pola sebab-akibat linier, tetapi melibatkan interaksi yang kompleks dan saling mempengaruhi.
Cognitive Flexibility	Kemampuan untuk beralih antar cara berpikir atau perspektif dalam merespons lingkungan yang berubah.
Empati Sistemik	Kemampuan memahami dan merespons dinamika serta perspektif dalam suatu sistem secara menyeluruh.
Solution Designer	Individu yang tidak hanya memecahkan masalah yang ada, tetapi merancang ulang sistem untuk menghasilkan hasil yang lebih baik dan berkelanjutan.

Berikut adalah **Daftar Pustaka** untuk e-book “*Menguasai Integrative Thinking di Era Disrupsi*” yang mengacu pada literatur kunci dari teori, praktik, dan aplikasinya:

Daftar Pustaka

1. **Martin, Roger L.** (2007). *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Boston: Harvard Business School Press.
→ Buku seminal yang memperkenalkan konsep Integrative Thinking berdasarkan studi terhadap pemimpin bisnis dunia.
2. **Martin, Roger & Austen, Jennifer Riel.** (2017). *Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking*. Boston: Harvard Business Review Press.
→ Panduan praktis dan strategi fasilitasi berpikir integratif dalam konteks organisasi dan inovasi.
3. **Mintzberg, Henry.** (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
→ Menyediakan kerangka kritik terhadap pemikiran strategis tradisional dan membuka jalan bagi pendekatan yang lebih fleksibel.
4. **Dunne, David & Martin, Roger.** (2006). "Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion." *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 5(4), 512–523.
→ Menjelaskan hubungan erat antara Design Thinking dan Integrative Thinking dalam pendidikan manajemen.

5. **Kahane, Adam.** (2004). *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco: Berrett-Koehler.
→ Menekankan pentingnya berpikir kolaboratif dan kreatif dalam menghadapi masalah kompleks.
6. **Schön, Donald A.** (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
→ Menjelaskan konsep refleksi dalam tindakan, yang mendasari pemikiran integratif dalam konteks profesional.
7. **Senge, Peter M.** (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
→ Menghubungkan pembelajaran organisasi, pemikiran sistemik, dan kemampuan menangani kompleksitas.
8. **Brown, Tim.** (2009). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. Boston: Harvard Business Review Press.
→ Memberikan konteks luas tentang proses kreatif dalam organisasi melalui Design Thinking yang berkaitan erat dengan integrative thinking.
9. **Snowden, David & Boone, Mary.** (2007). "A Leader's Framework for Decision Making." *Harvard Business Review*, November Issue.
→ Memperkenalkan Cynefin Framework—sebuah kerangka untuk memahami kompleksitas dan memetakan pendekatan keputusan berdasarkan jenis konteks.
10. **Argyris, Chris & Schön, Donald A.** (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
→ Teori pembelajaran organisasi yang menguatkan pentingnya integrasi antar model berpikir dan tindakan dalam konteks kompleks.

Kopilot:

ChatGPT 4o (2025). Access date: 24 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account. <https://chatgpt.com/c/683138d2-1a64-8013-a402-8fda399bb6d5>