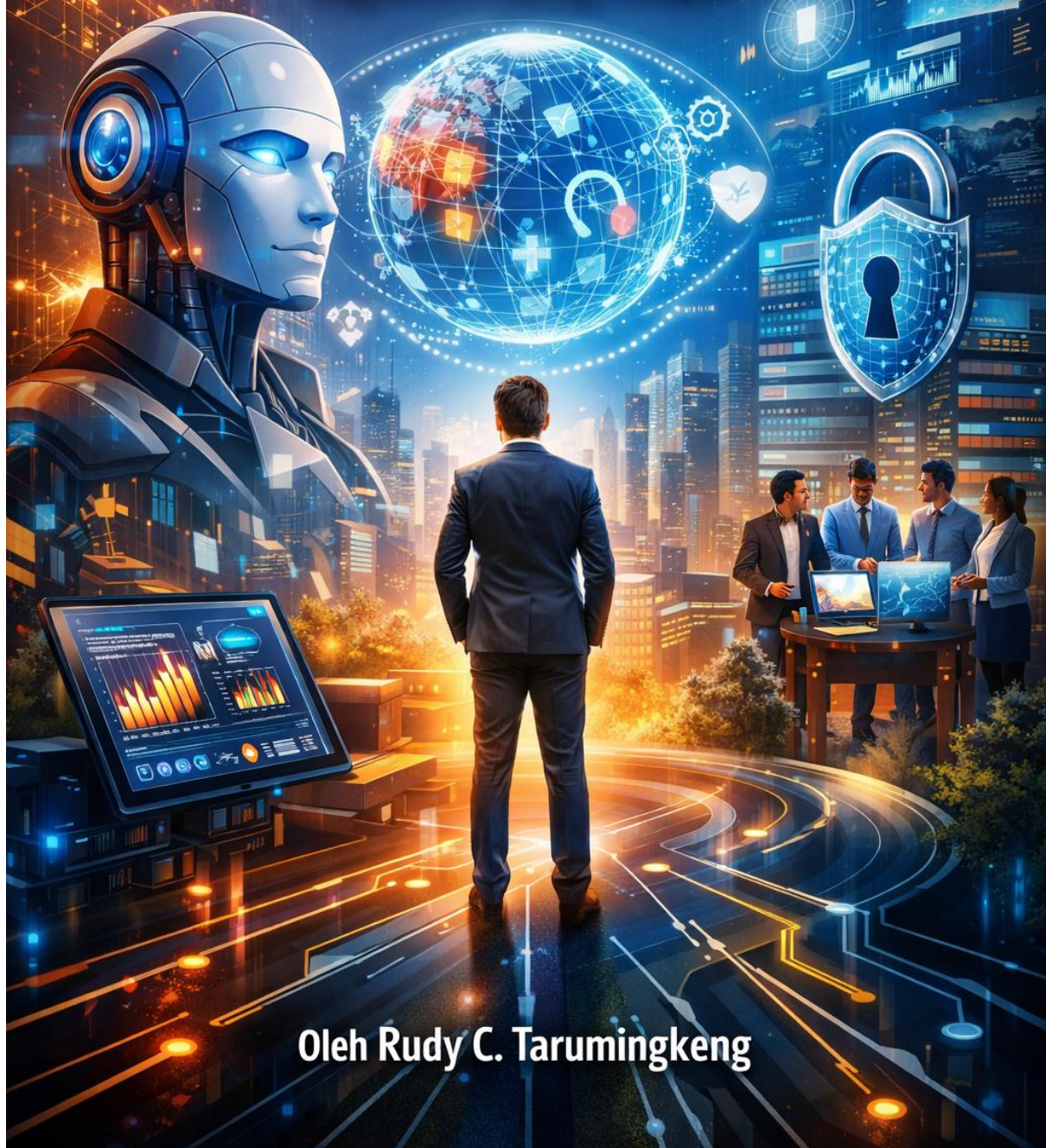


Kepemimpinan Digital — di Era AI —

Kompetensi Baru Manajer untuk
Organisasi yang Adaptif



Oleh Rudy C. Tarumingkeng

*Rudy C Tarumingkeng: Kepemimpinan Digital di Era AI - Kompetensi
Baru Manajer untuk Organisasi yang Adaptif*

Oleh:

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

Professor of Management NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari)
Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991
Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)
Ketua Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)
AI - Data Analyst, dan Ketua Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyc75@gmail.com

17 Februari 2026

Bogor, Indonesia

KEPEMIMPINAN DIGITAL DI ERA AI: KOMPETENSI BARU MANAJER UNTUK ORGANISASI YANG ADAPTIF

Makalah Konseptual disusun untuk kebutuhan akademik dan pengembangan praktik manajerial di organisasi publik maupun privat.

Abstrak

Gelombang digitalisasi yang kini dipercepat oleh kecerdasan buatan (AI)—termasuk AI generatif—mengubah cara organisasi mencipta nilai, mengelola risiko, dan membangun keunggulan bersaing. Perubahan ini bukan sekadar adopsi teknologi, melainkan transformasi sosio-teknis yang menggeser proses kerja, struktur keputusan, desain organisasi, dan bahkan definisi kompetensi kepemimpinan. Di banyak sektor, manajer tidak lagi cukup menjadi “pengawas kinerja” atau “pengambil keputusan berbasis pengalaman”, melainkan harus tampil sebagai *orchestrator* ekosistem digital: menyelaraskan strategi–data–teknologi–talenta–budaya, sambil menjaga akuntabilitas, etika, dan kepercayaan publik. Makalah ini menawarkan kerangka konseptual kepemimpinan digital di era AI dengan fokus pada “kompetensi baru” yang dibutuhkan manajer untuk membangun organisasi yang adaptif: (1) *sensemaking* strategis dan orientasi masa depan; (2) literasi data dan AI sebagai kompetensi manajerial inti; (3) kepemimpinan manusiawi (human-centered) untuk menghadapi disrupsi pekerjaan; (4) desain organisasi lincah berbasis

eksperimen; (5) tata kelola dan manajemen risiko AI; serta (6) kemampuan mengelola ekosistem dan keamanan siber sebagai fondasi kepercayaan digital. Pembahasan diperkaya dengan ilustrasi kasus dalam konteks Indonesia, termasuk agenda transformasi nasional dan praktik organisasi yang menavigasi perubahan cepat. Pada akhirnya, makalah ini menegaskan bahwa kepemimpinan digital di era AI adalah perpaduan kemampuan strategis, ketajaman sosio-teknis, dan kedewasaan etis—yang harus dibangun melalui sistem pengembangan kapabilitas, bukan sekadar pelatihan alat.

Kata kunci: kepemimpinan digital, AI generatif, kompetensi manajer, organisasi adaptif, tata kelola AI, transformasi sosio-teknis, literasi data.

1. Pendahuluan: Mengapa “Kepemimpinan Digital” Berubah Total di Era AI

Di fase awal transformasi digital, banyak organisasi memaknai “digital” sebagai proyek: implementasi ERP, migrasi ke cloud, otomasi proses, atau pembukaan kanal layanan daring. Namun memasuki era AI—khususnya AI generatif—digital bukan lagi proyek, melainkan cara berpikir organisasi (*organizational logic*). Teknologi tidak hanya membantu mengeksekusi keputusan, tetapi ikut “memengaruhi” cara keputusan dibuat: dari analitik prediktif, rekomendasi berbasis data, hingga agen AI yang menulis, merangkum, membuat rancangan, dan mengusulkan strategi.

Di sinilah kepemimpinan menghadapi paradoks: AI menjanjikan produktivitas, tetapi juga memperbesar risiko dan ketidakpastian. Ketika pekerjaan pengetahuan (*knowledge work*) dapat dipercepat oleh AI, organisasi bisa berlari lebih cepat—tetapi juga bisa salah arah lebih cepat. Keputusan dapat diambil berbasis output model yang bias, data yang tidak berkualitas, atau optimasi yang tidak selaras dengan nilai dan tujuan publik. Di sisi lain, kecepatan perubahan menuntut organisasi

menjadi adaptif: cepat belajar, cepat bereksperimen, cepat memperbaiki, dan cepat mengubah desain kerja.

Laporan keterampilan masa depan menegaskan bahwa kemampuan terkait AI dan data menjadi prioritas, namun bersanding dengan keterampilan manusiawi seperti kreativitas, ketangguhan, kelincahan, serta rasa ingin tahu dan pembelajaran sepanjang hayat. ([World Economic Forum](#)) Artinya, kepemimpinan digital di era AI bukan “pemimpin yang paling paham teknologi”, melainkan pemimpin yang mampu menggabungkan kompetensi teknologi dengan kompetensi manusia dan institusi: etika, governance, perubahan budaya, dan pembangunan kapabilitas.

Pertanyaannya: kompetensi baru apa yang harus dimiliki manajer agar organisasi benar-benar adaptif—bukan sekadar “mengadopsi AI”, tetapi mampu mengelolanya secara bertanggung jawab, berkelanjutan, dan memberi nilai tambah?

2. Tinjauan Konseptual: Dari Transformasi Digital ke Transformasi Sosio-Teknis Berbasis AI

2.1 Kepemimpinan digital sebagai orkestrasi sosio-teknis

Kepemimpinan digital umumnya dipahami sebagai kemampuan memimpin organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital untuk strategi, operasi, dan inovasi. Namun, di era AI, definisi ini perlu diperluas: AI mengubah hubungan antara manusia, proses, data, dan keputusan. Karena itu kepemimpinan digital harus dipahami sebagai kemampuan *mengorkestrasi sistem sosio-teknis*—yakni sistem yang kinerjanya ditentukan bukan hanya oleh teknologi, tetapi juga oleh perilaku manusia, desain kerja, struktur insentif, norma, dan tata kelola.

Konsekuensinya, kegagalan transformasi AI sering bukan karena modelnya “tidak canggih”, tetapi karena:

data tidak siap dan tidak dipercaya,
proses bisnis tidak didesain ulang,
peran kerja tidak didefinisikan ulang,
budaya takut salah menghambat eksperimen,
risiko etika dan privasi diabaikan,
atau pemimpin tidak menyiapkan “kontrak sosial baru” antara teknologi dan manusia.

2.2 AI sebagai teknologi general purpose: memperluas dampak dan risiko

AI adalah teknologi *general purpose* yang merembes lintas fungsi: pemasaran, SDM, keuangan, layanan pelanggan, operasi, audit, hingga kebijakan publik. Dampaknya luas karena AI bukan hanya alat otomasi, tetapi alat inferensi (menarik pola), generasi (mencipta teks/gambar/kode), dan rekomendasi (memandu keputusan). Di titik ini, manajer menghadapi kebutuhan baru: memahami batasan AI, menguji kualitas output, dan mengelola risiko yang tidak selalu tampak (bias, halusinasi, kebocoran data, ketergantungan vendor, dan dampak pada reputasi).

2.3 Organisasi adaptif: “cepat belajar” sebagai keunggulan bersaing

Organisasi adaptif dapat didefinisikan sebagai organisasi yang:

mampu membaca perubahan (sensing),
mampu merespons melalui realokasi sumber daya (seizing), dan
mampu mentransformasi kapabilitas internal (transforming).

Dalam konteks AI, adaptivitas berarti membangun *learning loops*: memulai dari pilot kecil, mengukur dampak, memperbaiki, memperluas, dan memastikan governance berjalan. Adaptivitas juga menuntut

ambidexterity: menjaga operasi inti tetap stabil, sembari mengeksplorasi inovasi yang belum pasti.

2.4 Trustworthy AI dan kebutuhan tata kelola

Masuknya AI ke proses keputusan menuntut “kepercayaan” sebagai aset strategis. Prinsip AI yang tepercaya menekankan penghormatan pada hak asasi, nilai demokrasi, transparansi, dan akuntabilitas—dan prinsip ini telah menjadi acuan kebijakan lintas negara. ([OECD](#))

Di tingkat organisasi, tata kelola AI makin dipandu oleh kerangka dan standar: misalnya standar sistem manajemen AI ISO/IEC 42001 yang menekankan pendekatan terstruktur untuk risiko dan peluang AI. ([ISO](#)) Sementara itu, NIST mengembangkan AI Risk Management Framework (AI RMF) dengan fungsi inti *govern–map–measure–manage* serta karakteristik kepercayaan seperti valid-reliable, aman, transparan-akuntabel, dapat dijelaskan, privasi, dan keadilan. ([NIST](#))

Kesimpulan konseptualnya: kepemimpinan digital di era AI mensyaratkan kompetensi ganda—*innovation leadership* dan *risk/ethics leadership*—yang keduanya harus hadir bersamaan.

3. Kerangka Konseptual: Model Kompetensi Kepemimpinan Digital di Era AI

Makalah ini mengusulkan kerangka kompetensi dalam 5 domain yang saling terkait. Domain-domain ini bukan daftar pelatihan teknis, tetapi kompetensi manajerial yang dapat diukur, dikembangkan, dan diinstitusionalisasi.

Domain 1 — Arah Strategis dan *Sensemaking* di Tengah Ketidakpastian

Manajer perlu membangun kemampuan membaca sinyal lemah (*weak signals*), memetakan skenario, dan menerjemahkan perubahan teknologi menjadi implikasi strategi. AI menciptakan “kompetisi berbasis

kecepatan belajar”, bukan hanya skala. Maka kompetensi kunci mencakup:

Strategic foresight (skenario, opsi strategis, portofolio inisiatif),
data-informed strategy (bukan “data-driven” secara membabi-buta),
kemampuan menyelaraskan AI dengan proposisi nilai, bukan sekadar efisiensi.

Narasi kasus (ilustratif):

Seorang manajer unit layanan di organisasi jasa publik menghadapi lonjakan permintaan. Ia tergoda mengadopsi chatbot AI generatif untuk mengurangi antrean. Namun *sensemaking* strategis membuatnya bertanya: “Permintaan naik karena apa? Apakah proses internal memicu pengulangan keluhan? Jika chatbot hanya ‘menjawab’ tanpa memperbaiki akar proses, antrean bisa turun di awal tetapi keluhan berulang meningkat.” Maka ia menempatkan AI sebagai bagian dari desain ulang layanan: perbaikan formulir, integrasi data, dan mekanisme umpan balik—bukan sekadar mengganti petugas dengan bot.

Domain 2 — Literasi Data dan AI sebagai Kompetensi Inti Manajer

Literasi data dan AI kini setara pentingnya dengan literasi keuangan bagi manajer modern. Ini bukan berarti manajer harus menjadi data scientist, tetapi harus mampu:

memahami konsep model, data latih, bias, dan ketidakpastian,

membaca metrik (akurasi, precision/recall, *drift*, error rate),

melakukan evaluasi kualitas output AI generatif (fakta vs opini, sumber, konsistensi),

memahami risiko kebocoran data dan kepatuhan,

mengajukan pertanyaan yang tepat pada tim teknis (problem framing).

Kebutuhan kompetensi ini sejalan dengan tren keterampilan global: AI & big data, teknologi literasi, dan keamanan siber muncul sebagai keterampilan yang tumbuh cepat, bersanding dengan kreativitas dan kelincahan belajar. ([World Economic Forum](#))

Praktik yang disarankan:

“AI briefing” rutin untuk manajemen: apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan model, risiko, dan panduan penggunaan.

Standar evaluasi output AI (rubrik kualitas) sebelum dipakai untuk keputusan penting.

Katalog penggunaan AI (use-case inventory) untuk transparansi dan audit.

Domain 3 — Kepemimpinan Human-Centered: Mengelola Perubahan Kerja dan Psikologi Organisasi

AI mengubah desain pekerjaan: sebagian tugas hilang, sebagian tugas berubah, dan muncul tugas baru (misal: *AI supervisor*, *prompt curator*, *model risk officer*). Tantangan terbesar bukan teknologi, melainkan manusia: kecemasan, resistensi, konflik peran, dan ketidakjelasan masa depan.

Kompetensi human-centered mencakup:

- komunikasi perubahan yang jujur namun memberi harapan,
- membangun *psychological safety* agar eksperimen tidak dihukum,
- desain ulang pekerjaan berbasis *skills* (bukan jabatan semata),
- manajemen talenta lintas generasi (Gen Z yang cepat adaptif vs senior yang kaya konteks),
- etika kepemimpinan: menghindari “otomasi yang mendehumanisasi”.

Narasi kasus (ilustratif):

Sebuah perusahaan ritel memperkenalkan AI untuk peramalan permintaan dan penjadwalan staf. Tanpa kepemimpinan human-centered, staf merasa “diatur mesin”, jam kerja menjadi tidak manusiawi, dan turnover meningkat. Manajer adaptif justru mengubah desain: AI memberi rekomendasi, namun ada ruang negosiasi jadwal; indikator kinerja menilai stabilitas jadwal dan kesejahteraan, bukan hanya efisiensi biaya. Hasilnya: produktivitas naik tanpa mengorbankan martabat kerja.

Domain 4 — Desain Organisasi Lincah: Eksperimen, Produk Digital, dan Pengambilan Keputusan Cepat

Organisasi adaptif membutuhkan “mesin eksperimen”: kemampuan menjalankan pilot, mengukur dampak, memperbaiki, dan menskalakan. Ini menuntut kompetensi:

agile ways of working (ritme sprint, *backlog*, *retrospective*),

pengelolaan produk digital (product mindset, bukan proyek sekali selesai),

tata kelola keputusan cepat (decision rights jelas),

penggunaan OKR/KPI yang selaras dengan pembelajaran, bukan sekadar output.

Poin penting: AI generatif dapat mempercepat eksperimen (misal: membuat prototipe konten, merangkum insight pelanggan), tetapi juga dapat memperbanyak noise. Karena itu, organisasi perlu disiplin metrik: apa yang diukur, bagaimana validitasnya, dan siapa yang bertanggung jawab.

Domain 5 — Tata Kelola AI, Risiko, Etika, dan Keamanan sebagai Fondasi Kepercayaan

Di era AI, kepemimpinan digital tanpa governance adalah resep krisis. Manajer perlu menguasai prinsip dan mekanisme tata kelola AI, termasuk:

kebijakan penggunaan AI (data apa yang boleh/tidak),
evaluasi risiko (bias, privasi, keamanan, reputasi),
dokumentasi model dan keputusan,
mekanisme audit dan respons insiden.

Kerangka seperti AI RMF menekankan fungsi *govern–map–measure–manage* serta atribut kepercayaan seperti transparansi/akuntabilitas dan dapat dijelaskan (*explainable/ interpretable*). ([NIST](#))

Standar ISO/IEC 42001 menekankan sistem manajemen AI agar organisasi mengelola risiko dan peluang secara terstruktur. ([ISO](#))

Sementara prinsip AI yang tepercaya menggarisbawahi penghormatan nilai manusia, akuntabilitas, dan keberlanjutan. ([OECD](#))

4. Pembahasan Mendalam: Kompetensi Baru Manajer (Dari “Mengelola Tim” ke “Mengelola Sistem”)

4.1 Kompetensi “Framing Masalah”: mengubah pertanyaan sebelum mencari jawaban

AI sangat kuat dalam memberi jawaban, tetapi organisasi sering gagal karena pertanyaannya salah. Kompetensi manajer di sini adalah *problem framing*:

Kepemimpinan Digital di Era AI - Kompetensi Baru Manajer untuk Organisasi yang Adaptif

menetapkan kriteria keberhasilan (bukan hanya “implementasi selesai”).

Contoh: “Kita butuh AI untuk menaikkan produktivitas.”

Pertanyaan yang lebih tajam: produktivitas siapa, pada proses apa,

dengan trade-off apa (kualitas, risiko, kesejahteraan), dan bagaimana kita mengukurnya?

4.2 Kompetensi “Keputusan Berbasis Bukti”: dari opini senioritas ke *evidence-based management*

AI mendorong *data-informed decision making*, tetapi risiko baru muncul: manajer “menyerahkan keputusan” pada model tanpa memahami batasnya. Maka kompetensi baru adalah:

menggabungkan bukti data, konteks bisnis, dan pertimbangan etis,

menguji keputusan (A/B test, pilot),

menempatkan manusia sebagai penanggung jawab akhir (*human accountability*).

4.3 Kompetensi “Kolaborasi Lintas Disiplin”: bahasa bersama antara bisnis–teknologi–hukum–etik

Karena AI menyentuh privasi, hak cipta, keamanan, dan reputasi, manajer harus mampu menjadi jembatan lintas fungsi:

menerjemahkan kebutuhan bisnis ke spesifikasi yang dapat diuji,

memahami masukan legal/kompliance sebagai batas desain,

memfasilitasi konflik kepentingan secara produktif.

4.4 Kompetensi “Membangun Kapabilitas Organisasi”: bukan hanya membeli tools

Banyak organisasi “membeli AI” tetapi tidak membangun kemampuan internal: data governance, MLOps, *prompting standards*, *change management*, dan literasi pengguna.

Manajer adaptif memahami bahwa:

tools dapat disewa, tetapi kapabilitas harus dibangun,

data adalah aset institusional (butuh kualitas, kepemilikan, dan definisi tunggal),

budaya belajar lebih penting daripada kebijakan yang hanya melarang.

5. Konteks Indonesia: Transformasi Digital, Tata Kelola Data, dan Agenda Adaptivitas

5.1 Transformasi sebagai agenda nasional dan implikasinya bagi organisasi

Di Indonesia, transformasi digital dipayungi oleh beragam kebijakan dan peta jalan, termasuk agenda percepatan industri 4.0 melalui Making Indonesia 4.0 yang diluncurkan sebagai strategi memasuki era industri 4.0. ([Setneg](#))

Di sektor publik, kerangka Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) mendorong pemanfaatan TIK untuk layanan pemerintahan. ([Farmalkes](#))

Tata kelola data juga diperkuat melalui kebijakan Satu Data Indonesia yang menekankan data berkualitas, mudah diakses, dan dapat dibagikan antarlembaga, dengan rujukan pada Perpres terkait dan portal data nasional. ([Data Indonesia](#))

Implikasinya: manajer di Indonesia tidak hanya memimpin transformasi di level organisasi, tetapi juga berhadapan dengan ekosistem regulasi, interoperabilitas data, dan ekspektasi publik yang makin tinggi terhadap transparansi serta kualitas layanan.

5.2 Ilustrasi kasus organisasi di Indonesia (narasi konseptual, bukan laporan audit)

Kasus A — Perbankan dan layanan pelanggan berbasis AI (ilustratif)

Bayangkan sebuah bank besar seperti Bank Rakyat Indonesia menghadapi peningkatan transaksi digital dan tuntutan layanan 24/7. AI generatif dapat membantu: ringkasan percakapan, penyusunan respons, deteksi awal keluhan, hingga dukungan internal bagi frontliner. Namun keberhasilan bergantung pada kepemimpinan: apakah AI ditempatkan

sebagai “mesin jawab otomatis” atau sebagai sistem pembelajaran layanan. Manajer adaptif akan menekankan: kualitas pengetahuan dasar, integrasi data keluhan, mekanisme eskalasi manusia, dan audit bias (misalnya, apakah respon AI diskriminatif terhadap segmen tertentu). Hasil yang dicari bukan hanya *cost saving*, tetapi peningkatan kepuasan, penurunan keluhan berulang, dan penguatan kepercayaan.

Kasus B — Telekomunikasi dan orkestrasi ekosistem digital (ilustratif)

Perusahaan seperti Telkom Indonesia (dalam ilustrasi) menghadapi kompetisi layanan digital dan kebutuhan keamanan siber. AI dipakai untuk optimasi jaringan, *fraud detection*, dan layanan pelanggan. Namun AI juga menambah permukaan risiko (attack surface). Manajer adaptif menempatkan keamanan sebagai desain, bukan pelengkap: prosedur akses data, pemantauan anomali, dan pelatihan karyawan agar tidak membocorkan informasi sensitif melalui alat AI. Kepemimpinan digital di sini berarti menggabungkan inovasi produk dengan disiplin trust.

Kasus C — Ekonomi platform dan koordinasi kerja lincah (ilustratif)

Platform seperti Gojek (sebagai ilustrasi ekosistem) menggambarkan realitas baru: keputusan harus cepat, berbasis data, dan melibatkan banyak pihak (mitra, pelanggan, regulator). AI dapat mempercepat pembuatan materi komunikasi, analisis sentimen, dan dukungan operasi. Namun di sinilah etika menjadi krusial: bagaimana algoritma memengaruhi insentif, pemerataan order, dan persepsi keadilan. Manajer adaptif akan menyeimbangkan optimasi ekonomi dengan legitimasi sosial.

6. Roadmap Praktis: Bagaimana Manajer Membangun Organisasi Adaptif Berbasis AI (Tanpa Terjebak Hype)

Tahap 1 — Diagnosa Kapabilitas (4–6 minggu)

Peta proses: proses mana yang paling “siap” (data tersedia, risiko moderat, dampak tinggi).

Peta data: sumber data, kualitas, kepemilikan, definisi.

Peta risiko: privasi, keamanan, bias, reputasi, regulasi.

Peta talenta: siapa yang paham data, siapa yang paham proses, siapa yang mampu jadi *product owner*.

Output tahap ini: *use-case portfolio* dan *risk register*.

Tahap 2 — Pilot Terkendali dan *Learning Loop* (6–12 minggu)

mulai dari 1–3 use case yang jelas,

tetapkan metrik: kualitas, waktu, biaya, kepuasan, risiko,

siapkan SOP eskalasi manusia,

lakukan evaluasi output AI (terutama untuk AI generatif).

Prinsipnya: kecil dulu, tetapi disiplin.

Tahap 3 — Institusionalisasi (3–6 bulan)

bentuk tata kelola: komite AI, kebijakan data, inventaris model, audit berkala,

bangun kapabilitas: pelatihan literasi AI untuk manajer & staf,

integrasikan ke desain kerja: peran baru, insentif baru, KPI/OKR baru.

Tahap ini selaras dengan pendekatan standar/kerangka: membangun sistem manajemen AI (mis. ISO/IEC 42001) ([ISO](#)) dan proses risk management yang berulang. ([NIST](#))

7. Implikasi Manajerial dan SDM: Pengembangan Kompetensi sebagai Sistem

7.1 Kurikulum kompetensi untuk manajer (modular)

AI & Data Literacy for Managers: konsep, metrik, evaluasi output.

AI Governance & Risk: prinsip tepercaya, dokumentasi, audit, respons insiden. ([OECD](#))

Agile Leadership & Product Mindset: eksperimen, pembelajaran cepat.

Human-centered Change: komunikasi, reskilling, job redesign.

Cyber & Digital Trust: keamanan sebagai budaya.

7.2 Agenda riset (opsional untuk pengembangan akademik)

Kerangka 5 domain dapat diturunkan menjadi konstruk penelitian kuantitatif (SEM/PLS), misalnya:

Literasi AI manajerial → kualitas keputusan → kinerja adaptif

Tata kelola AI → kepercayaan internal/eksternal → keberhasilan transformasi

Psychological safety → intensitas eksperimen → inovasi proses

Ambidexterity → resiliensi operasional → daya saing

8. Kesimpulan

Kepemimpinan digital di era AI menuntut redefinisi kompetensi manajer. Fokusnya bergeser dari “mengelola orang dan proses” ke “mengelola sistem sosio-teknis” yang melibatkan data, model, risiko, etika, dan ekosistem. Organisasi adaptif tidak lahir dari teknologi yang paling mutakhir, melainkan dari kemampuan manajerial untuk: membaca perubahan, merancang eksperimen, membangun kapabilitas, serta menjaga kepercayaan melalui governance dan etika.

Dengan demikian, kompetensi baru manajer bukan daftar keterampilan teknis, melainkan kapasitas strategis dan institusional: *sensemaking*, literasi AI, kepemimpinan human-centered, desain organisasi lincah, dan tata kelola AI yang tepercaya. Rekomendasi utamanya: jadikan

pengembangan kepemimpinan digital sebagai sistem organisasi—terstruktur, terukur, dan berkelanjutan—agar AI menjadi akselerator nilai, bukan akselerator risiko.

Glosarium Singkat

AI (Artificial Intelligence): sistem komputasi yang meniru fungsi kognitif tertentu (inferensi, klasifikasi, generasi).

AI Generatif: AI yang menghasilkan konten (teks, gambar, kode) dari pola data.

LLM (Large Language Model): model bahasa berskala besar yang memprediksi token berikutnya dan dapat menghasilkan teks.

Bias: ketidakadilan sistematis pada output AI akibat data, desain, atau konteks penggunaan.

Explainability/Interpretability: kemampuan menjelaskan mekanisme/arti output AI agar dapat diaudit dan dipercaya.

Governance AI: struktur kebijakan, peran, proses audit, dan akuntabilitas untuk penggunaan AI.

AI RMF: kerangka manajemen risiko AI dengan fungsi *govern–map–measure–manage*. ([NIST](#))

ISO/IEC 42001: standar sistem manajemen AI untuk mengelola risiko/pejuang AI secara terstruktur. ([ISO](#))

Organisasi adaptif: organisasi yang cepat belajar, cepat merespons, dan mampu mentransformasi kapabilitas.

SPBE: kerangka pemanfaatan TIK untuk layanan pemerintahan. ([Farmalkes](#))

Satu Data Indonesia: kebijakan tata kelola data pemerintah agar data berkualitas, mudah diakses, dan dapat dibagipakai. ([Data Indonesia](#))

Referensi Pilihan

World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025* (digest dan ringkasan keterampilan 2025–2030). ([World Economic Forum](#))

ISO. *ISO/IEC 42001:2023 – AI management systems*. ([ISO](#))

NIST. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)* (rilis 26 Jan 2023). ([NIST](#))

OECD. *OECD AI Principles* (adopted 2019; updated 2024) dan instrumen legal terkait. ([OECD](#))

Sekretariat Kabinet / sumber pemerintah terkait *Making Indonesia 4.0* (agenda nasional Industri 4.0). ([Setneg](#))

Portal Satu Data Indonesia. *Tentang Satu Data Indonesia*. ([Data Indonesia](#))

Pemerintah RI (referensi kebijakan SPBE). ([Farmalkes](#))

Teece, D. J. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*.

March, J. G. (1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*.

Edmondson, A. (1999/2019). *Psychological Safety* (konsep dan praktik).

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*.

*Rudy C Tarumingkeng: Kepemimpinan Digital di Era AI - Kompetensi
Baru Manajer untuk Organisasi yang Adaptif*

Copilot for this article - Chatgpt 5.2 Thinking. Access date: 17 Februari
2026. Prompting on Writer's account ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/6993a31e-2694-839f-95b7-f512e0e22cb9))
<https://chatgpt.com/c/6993a31e-2694-839f-95b7-f512e0e22cb9>