

KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN



Rudy C Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng: Manajemen/Poem Vs Kepemimpinan (Mast)

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

rudycl75@gmail.com

Bogor, Indonesia

17 Juni 2025

MANAJEMEN/POEM vs KEPEMIMPINAN (MAST)

Penjelasan dari **Warren Bennis**, seorang pakar kepemimpinan terkenal, yang membedakan antara **manajemen** dan **kepemimpinan** melalui dua akronim yang sangat kontras:

✦ 1. Akronim Manajemen: POEM

POEM = Plan, Organise, Execute, Monitor and Measure

Akronim ini menggambarkan pendekatan manajemen yang **prosedural dan sistematis**, yaitu:

- **Plan** (Merencanakan): Merancang langkah-langkah dan tujuan yang akan dicapai.
- **Organise** (Mengorganisir): Menyusun sumber daya dan tugas agar siap dijalankan.
- **Execute** (Melaksanakan): Mengeksekusi rencana tersebut secara operasional.
- **Monitor and Measure** (Mengawasi dan Mengukur): Mengontrol dan mengevaluasi kinerja berdasarkan indikator.

🕒 Fokus utama manajemen adalah **pengendalian proses** dan **efisiensi operasional**, bukan makna atau nilai.

✦ 2. Akronim Kepemimpinan: MAST

MAST = Meaning, Attention, Self, Trust

MAST adalah pendekatan yang lebih **berbasis nilai, relasi, dan kesadaran diri**, yang terdiri atas:

A. MANAGEMENT OF MEANING

Apa makna dari tindakan atau arah organisasi ini bagi kita?

- Pemimpin tidak hanya menyampaikan apa yang harus dilakukan, tapi juga **menghubungkan tindakan dengan visi dan makna mendalam**.
- Mereka menginspirasi dengan narasi, bukan hanya dengan instruksi.

B. MANAGEMENT OF ATTENTION

Apa yang menjadi fokus utama kita? Apa yang harus dihentikan?

- Kepemimpinan menuntut **konsistensi fokus** pada misi penting.
- Jika perhatian tersebar, organisasi kehilangan arah. Pemimpin menjaga agar energi tertuju pada yang paling strategis.

C. MANAGEMENT OF SELF

Kepemimpinan dimulai dari diri sendiri.

- Seorang pemimpin sejati **tidak hanya memimpin orang lain, tapi juga mengelola dirinya sendiri**—emosi, etika, dan prinsip.
- Kegagalan dalam mengelola diri sering menyebabkan ketidaksesuaian antara kata dan tindakan.

D. MANAGEMENT OF TRUST

Tanpa kepercayaan, tidak ada kepemimpinan sejati.

- Trust dibangun melalui **integritas, konsistensi, dan transparansi**.
- Bennis menekankan bahwa **jujur bukan sekadar berkata benar**, tapi menyaring ambisi dengan nalar strategis dan tanggung jawab sosial.

✦ **Kesimpulan Perbandingan POEM vs MAST**

Aspek **POEM (Manajemen)** **MAST (Kepemimpinan)**

Fokus Sistem dan proses Nilai dan relasi

| | | |
|------------|--------------------------------------|---------------------|
| Aspek | POEM (Manajemen) | MAST (Kepemimpinan) |
| Tujuan | Efisiensi dan kontrol Visi dan makna | |
| Pendekatan | Rasional, teknis | Emosional, naratif |
| Tolak ukur | KPI, kinerja | Kepercayaan, makna |

 **Refleksi Akademik:**

Warren Bennis menekankan bahwa **manajer membuat hal-hal berjalan dengan benar**, sedangkan **pemimpin menentukan hal yang benar untuk dilakukan**. Maka, dalam dunia yang penuh perubahan dan kompleksitas, MAST menjadi lebih relevan dalam membangun organisasi yang adaptif, bermakna, dan berkelanjutan.

Berikut penjelasan tambahan yang memperdalam perbedaan mendasar antara **manajemen (POEM)** dan **kepemimpinan (MAST)** menurut **Warren Bennis**, dengan elaborasi naratif dan refleksi kontekstual:

Pendalaman Filosofis dan Praktis: POEM vs MAST

1. Manajemen (POEM): Rangkaian Proses untuk Efisiensi

Manajemen adalah fungsi yang berorientasi pada stabilitas, kontrol, dan pencapaian target. Akronim **POEM** mencerminkan langkah-langkah sistematis dan terstruktur yang diperlukan untuk menjalankan organisasi:

- **Plan:** Merumuskan arah jangka pendek dan panjang.
- **Organise:** Menyusun sumber daya dan mengalokasikan tanggung jawab.
- **Execute:** Mengerahkan sistem agar berjalan sesuai rencana.
- **Monitor and Measure:** Melakukan kontrol dan penilaian terhadap hasil.

Manajemen sangat penting dalam menjaga **konsistensi operasional** dan **menerapkan kebijakan organisasi secara efisien**. Namun, pendekatan ini sering dianggap statis dan tidak cukup adaptif dalam menghadapi perubahan eksponensial dan disrupsi global.

 *Contoh kasus:* Sebuah perusahaan logistik mungkin menggunakan prinsip POEM untuk memastikan setiap paket dikirimkan tepat waktu dan sesuai dengan prosedur standar. Ini efektif dalam situasi stabil, tetapi belum tentu cukup dalam kondisi perubahan pasar yang cepat.

2. Kepemimpinan (MAST): Mengelola Dimensi Intangible Organisasi

Bennis memperkenalkan MAST sebagai pendekatan kepemimpinan yang menekankan empat elemen esensial:

A. Management of Meaning

- **Makna adalah daya dorong kepemimpinan.** Pemimpin sejati memberi makna terhadap tindakan. Mereka menciptakan *visi naratif* yang menggerakkan emosi dan komitmen kolektif.
- Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya menjawab "apa" dan "bagaimana", tetapi juga "**mengapa**".

 *Contoh praktis:* Seorang rektor universitas bukan hanya mengelola kurikulum, tetapi memaknai pendidikan sebagai jalan menuju pembebasan dan transformasi sosial.

B. Management of Attention

- Pemimpin hebat **menetapkan prioritas dan menyederhanakan kompleksitas.** Mereka tahu apa yang harus diperjuangkan dan apa yang harus diabaikan.
- Dalam dunia yang penuh gangguan informasi, perhatian adalah *sumber daya strategis.*

 *Contoh:* Pemimpin startup digital harus menjaga tim tetap fokus pada MVP (Minimum Viable Product), bukan tergoda mengerjakan fitur-fitur yang belum diperlukan.

C. Management of Self

- **Kepemimpinan sejati bersifat introspektif.** Pemimpin mengelola egonya, mengenal kelemahan, dan mampu berkata "tidak tahu" dengan jujur.
- Mereka menyelaraskan **nilai pribadi dengan tindakan organisasi.**

 **Refleksi:** Banyak kegagalan kepemimpinan berasal dari kegagalan mengelola emosi dan bias pribadi—bukan dari kekurangan strategi.

D. Management of Trust

- Kepercayaan dibangun melalui **konsistensi, ketulusan, dan integritas.**
- Ini bukan sekadar reputasi, melainkan *relasi afektif* antara pemimpin dan yang dipimpinnya.

 **Studi kasus:** Di banyak UMKM lokal, pemimpin yang mampu membangun kepercayaan dengan timnya cenderung lebih tangguh menghadapi krisis. Karyawan bersedia "berkorban" saat mereka percaya pada pemimpinnya.

Konvergensi atau Pertentangan?

Meskipun POEM dan MAST terlihat berlawanan, organisasi modern justru **membutuhkan sinergi antara manajemen dan kepemimpinan.**

Dimensi POEM (Manajemen) MAST (Kepemimpinan)

| | | |
|-----------|-------------------|---------------------------|
| Orientasi | Proses | Nilai |
| Output | Efisiensi | Transformasi |
| Waktu | Jangka pendek | Jangka panjang |
| Instrumen | Struktur dan alat | Komunikasi dan integritas |
| Risiko | Menghindari | Mengambil secara bijak |

Seorang **pemimpin yang hanya mengandalkan POEM** mungkin menjadi manajer teknokratis yang kehilangan daya inspirasi. Sebaliknya, **pemimpin yang hanya mengandalkan MAST** tanpa disiplin manajerial bisa gagal mengeksekusi ide-idenya secara konsisten.

Relevansi dalam Dunia VUCA dan Era AI

Dalam dunia yang **Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous (VUCA)** serta masuknya **kecerdasan buatan (AI)** ke dalam sistem organisasi:

- POEM dibutuhkan untuk **mengotomatiskan dan mengefisienkan** proses.
- MAST dibutuhkan untuk **menjaga kemanusiaan, makna kerja, dan membina inovasi yang etis.**

 Maka, masa depan organisasi adalah tentang **integrasi POEM + MAST = “Smart Execution with Soulful Direction.”**

1. **Modul Kuliah: “Kepemimpinan dan Manajemen: POEM vs MAST”**
2. **Infografik Visual:** Perbandingan dimensi POEM dan MAST
3. **Simulasi Kasus Lokal:** Reformasi pelayanan publik, UMKM digital, atau startup teknologi

MODUL AJAR: MAST vs POEM dalam Kepemimpinan Transformasional

I. PENDAHULUAN

Dalam dunia organisasi modern yang diwarnai oleh disrupsi, perubahan teknologi cepat, dan ekspektasi sosial yang tinggi, dibutuhkan lebih dari sekadar manajemen teknis. Kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam menciptakan makna, arah, dan kepercayaan. Warren Bennis, seorang pakar kepemimpinan dunia, membedakan manajemen dan kepemimpinan melalui dua pendekatan akronim: **POEM** (untuk manajemen) dan **MAST** (untuk kepemimpinan).

II. PENGERTIAN DAN PERBEDAAN DASAR

A. POEM: Akronim Manajerial

- **Plan:** Merancang tujuan dan langkah strategis
- **Organise:** Mengelola sumber daya secara sistematis
- **Execute:** Melaksanakan rencana kerja
- **Monitor and Measure:** Mengevaluasi hasil dan efisiensi

Fokus POEM: Efisiensi, sistem, struktur, stabilitas.

B. MAST: Akronim Kepemimpinan

- **Meaning:** Membangun makna dan visi
- **Attention:** Mengarahkan fokus organisasi
- **Self:** Mengelola diri dan konsistensi nilai
- **Trust:** Menumbuhkan kepercayaan melalui integritas

Fokus MAST: Transformasi, makna, kepercayaan, kesadaran diri.

III. ANALISIS PER DIMENSI

A. Management of Meaning vs Plan

- POEM melihat *rencana* sebagai acuan rasional.
- MAST melihat *makna* sebagai pemicu emosi kolektif dan motivasi.

B. Management of Attention vs Organise

- POEM mengorganisir struktur agar efisien.
- MAST memastikan perhatian kolektif tertuju pada prioritas strategis.

C. Management of Self vs Execute

- POEM fokus pada eksekusi kerja.
- MAST menekankan kepemimpinan dimulai dari dalam diri.

D. Management of Trust vs Monitor and Measure

- POEM menilai kinerja lewat metrik.
 - MAST membangun kepercayaan sebagai fondasi hubungan dan komitmen.
-

IV. STUDI KASUS LOKAL (Simulatif)

Kasus: Transformasi Digital Layanan Publik

- **POEM:** Pemerintah merancang rencana digitalisasi, membentuk tim kerja, meluncurkan aplikasi, dan mengukur kepuasan pengguna.
- **MAST:** Seorang pemimpin birokrasi menjelaskan *mengapa digitalisasi penting* (meaning), menjaga fokus tim pada inklusi digital (attention), menjadi teladan digital literasi (self), dan membangun kepercayaan warga melalui transparansi data (trust).

Hasil: Inovasi tidak hanya berjalan, tetapi juga diterima dan didukung masyarakat.

V. REFLEKSI DAN DISKUSI

- Apakah organisasi kita lebih banyak menerapkan POEM atau MAST?
 - Bagaimana cara menyeimbangkan efisiensi sistem dan kekuatan makna?
 - Apa tantangan membangun kepercayaan dalam kepemimpinan saat ini?
-

VI. KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional menuntut integrasi antara manajemen teknis (POEM) dan kepemimpinan berbasis nilai (MAST). Dalam konteks Indonesia dan dunia yang terus berubah, pemimpin masa depan harus mampu mengeksekusi dengan cerdas sekaligus memimpin dengan makna.

VII. GLOSARIUM

- **Transformasional:** Tipe kepemimpinan yang berfokus pada perubahan dan inspirasi.
 - **Makna (Meaning):** Nilai dan tujuan yang mendalam dari sebuah tindakan atau kebijakan.
 - **Kepercayaan (Trust):** Keyakinan kolektif terhadap niat dan integritas pemimpin.
-

VIII. DAFTAR PUSTAKA

- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*.
- Jurnal Kepemimpinan Transformasional (Scopus / DOAJ, 2020–2024).

Berikut adalah **infografik ringkas** berbasis dua akronim utama dari modul:

 **Infografik: Perbandingan Akronim POEM vs MAST**

| Aspek | POEM (Manajemen) | MAST (Kepemimpinan) |
|-----------------|---|--|
| P / M | Plan – Merencanakan langkah dan target | Meaning – Memberi makna dan arah terhadap tujuan |
| O / A | Organise – Menyusun struktur dan sumber daya | Attention – Mengelola fokus dan prioritas organisasi |
| E / S | Execute – Melaksanakan program dan kebijakan | Self – Memimpin dengan kesadaran dan integritas pribadi |
| M / T | Monitor & Measure – Mengukur hasil dan efisiensi | Trust – Membangun kepercayaan dalam relasi dan komunikasi |
| Tujuan | Efisiensi dan kendali sistem | Transformasi dan komitmen kolektif |
| Gaya Pendekatan | Rasional, sistemik, prosedural | Inspiratif, reflektif, berbasis nilai |
| Peran Pemimpin | Menata proses agar berjalan lancar | Menghidupkan visi dan kepercayaan kolektif |

 **Keterangan tambahan:**

- **POEM** cocok untuk *operasionalisasi* dan *kontrol proses*.
- **MAST** dibutuhkan untuk *mengarahkan perubahan* dan *memimpin di era disrupsi*.

Berikut adalah bagian tambahan  **Studi Kasus Lokal** untuk melengkapi modul “*MAST vs POEM dalam Kepemimpinan Transformasional*”. Studi kasus ini dirancang untuk digunakan dalam diskusi kelas, pelatihan kepemimpinan, atau evaluasi reflektif dalam konteks Indonesia.

STUDI KASUS LOKAL: Kepemimpinan Digital di Dinas Kependudukan

Latar Belakang

Kota “Amanah” merupakan salah satu kota di Indonesia yang sedang menjalankan program transformasi digital dalam layanan publik, khususnya pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil). Tujuan utama proyek ini adalah mempercepat layanan administrasi seperti pembuatan e-KTP, akta kelahiran, dan pindah domisili melalui sistem daring (*online*).

Pemerintah kota mengangkat seorang kepala dinas muda, Ibu Ratna Sari, sebagai pemimpin transformasi ini. Ia dihadapkan pada dua tantangan utama: resistensi dari staf lama (terbiasa sistem manual) dan rendahnya kepercayaan warga terhadap sistem digital.

Pendekatan POEM (Manajerial)

- **Plan:** Menyusun roadmap digitalisasi layanan 2 tahun ke depan.
- **Organise:** Membentuk tim IT, tim pelatihan staf, dan sistem pengaduan daring.
- **Execute:** Meluncurkan aplikasi “DisdukOnline” dan layanan chatbot.
- **Monitor & Measure:** Menggunakan indikator waktu layanan, jumlah aduan, dan tingkat adopsi digital.

 **Hasil:** Target kuantitatif tercapai, tetapi sebagian besar staf tetap pasif, warga belum mempercayai sistem baru.

Pendekatan MAST (Kepemimpinan)

- **Meaning:** Ibu Ratna menyampaikan narasi bahwa digitalisasi bukan sekadar efisiensi, tapi *bentuk penghormatan terhadap waktu dan martabat warga*.
- **Attention:** Fokus pada penyederhanaan proses utama (pembuatan e-KTP dan akta lahir) sebelum memperluas ke layanan lain.
- **Self:** Ia mengikuti pelatihan literasi digital bersama stafnya, menunjukkan *keteladanan* dalam beradaptasi.
- **Trust:** Mengadakan forum tatap muka daring dan offline dengan warga untuk mendengar keluhan, memberikan jaminan keamanan data, dan menunjukkan transparansi.

 **Hasil:** Setelah 6 bulan, terjadi lonjakan kepuasan publik, peningkatan 40% penggunaan aplikasi, dan keterlibatan aktif staf muda dan senior.

Pertanyaan Refleksi Diskusi

1. Apa perbedaan dampak antara pendekatan POEM dan MAST dalam studi kasus ini?
2. Bagaimana Ibu Ratna membangun “meaning” yang mampu menggerakkan staf dan warga?
3. Strategi apa yang bisa ditiru oleh organisasi lain dari kasus ini?
4. Jika Anda adalah pemimpin proyek ini, apa yang akan Anda lakukan berbeda?

| POEM (Manajemen) | MAST (Kepemimpinan) |
|--|---|
|  PLAN Merencanakan langkah dan target |  MEANING Memberi makna dan arah terhadap tujuan |
|  ORGANISE Menyusun struktur dan sumber daya |  ATTENTION Mengelola fokus dan prioritas organisasi |
|  EXECUTE Melaksanakan program dan kebijakan |  SELF Memimpin dengan kesadaran dan integritas pribadi |
|  MONITOR & MEASURE Mengukur hasil dan efisiensi |  TRUST Membangun kepercayaan dalam relasi dan komunikasi |
| Tujuan Efisiensi dan kendali sistem | Gaya Pendekatan Transformasi dan komitmen kolektif |
| Gaya Pendekatan Rasional, sistemik, prosedural | |

Banyak tambahan penting yang bisa memperkaya pemahaman tentang perbedaan **kepemimpinan (leadership)** dan **manajemen (management)**—baik dari sudut pandang **teori klasik, praktik kontemporer**, maupun **implikasi di era digital dan VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)**. Berikut penjelasan lanjutan secara naratif:

Pendalaman Tambahan: Kepemimpinan vs Manajemen

1. Landasan Teoretis: Mintzberg, Kotter, dan Drucker

| Tokoh | Pandangan tentang Manajemen | Pandangan tentang Kepemimpinan |
|------------------------|---|--|
| Peter Drucker | Manajemen adalah melakukan sesuatu dengan benar (<i>doing things right</i>) | Kepemimpinan adalah melakukan hal yang benar (<i>doing the right things</i>) |
| Henry Mintzberg | Manajer menjalankan 10 peran penting dalam organisasi (interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan) | Kepemimpinan menciptakan arah dan motivasi yang menyatukan tindakan kolektif |
| John Kotter | Manajemen menjaga kestabilan dan konsistensi | Kepemimpinan mendorong perubahan dan visi masa depan |

Kesimpulan: Manajer fokus pada **efisiensi dan tata kelola**, sedangkan pemimpin fokus pada **visi dan transformasi**.

2. 🌀 Perbandingan Dimensi Kunci

| Dimensi | Manajemen | Kepemimpinan |
|----------------------------|---|--|
| Orientasi Waktu | Jangka pendek | Jangka panjang |
| Fungsi Utama | Mengontrol, merencanakan, mengorganisir | Menginspirasi, menggerakkan, menciptakan makna |
| Kekuatan | Posisi dan otoritas formal | Pengaruh personal, karisma, visi |
| Arah Gerak | Mengelola perubahan | Memimpin perubahan |
| Hubungan dengan Tim | Hierarkis | Relasional dan partisipatif |

3. 📁 Implikasi Praktis di Dunia Kerja

Dalam organisasi modern, sangat penting membedakan:

- **Manager yang juga pemimpin:** Ideal karena mampu menjalankan sistem sekaligus menginspirasi perubahan.
- **Manager tanpa kepemimpinan:** Efisien tapi kehilangan jiwa organisasi.
- **Pemimpin tanpa kemampuan manajerial:** Inspiratif, tapi bisa gagal dalam eksekusi.

📌 *Studi: Sebuah penelitian McKinsey (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil dalam transformasi digital adalah organisasi yang menggabungkan kepemimpinan visioner dan manajemen operasional yang kuat.*

4. 🔄 Relevansi dalam Konteks VUCA dan Era AI

- Dalam lingkungan VUCA, **manajemen saja tidak cukup.**
- Dibutuhkan pemimpin yang:
 - Mampu **menavigasi ambiguitas**
 - **Menciptakan kejelasan dari kekacauan**
 - **Membina budaya kepercayaan** dalam dunia digital yang tidak berwajah

 Di era AI:

- Manajemen dapat dibantu oleh sistem otomatisasi (dashboard, algoritma, ERP).
 - Namun, **AI belum bisa menggantikan kepemimpinan autentik** yang menyentuh emosi, nilai, dan visi.
-

5. ✨ Kesimpulan Naratif

“Organisasi yang sehat tidak hanya memiliki sistem yang berjalan, tetapi juga jiwa yang menggerakkan. Manajemen adalah ototnya, tetapi kepemimpinan adalah nadinya.”

Usulan Pengembangan Tambahan Modul

1. Studi Kasus Komparatif:

- Satu organisasi yang hanya dikelola secara manajerial vs satu organisasi dengan pemimpin transformasional.

2. Checklist Evaluasi Diri:

- Apakah saya lebih berperan sebagai manajer atau pemimpin?

3. Skenario dan Role Play untuk pelatihan:

- Menghadapi krisis: Tanggapan seorang manajer vs tanggapan seorang pemimpin.
-

Tentu, masih ada banyak tambahan penting yang bisa memperkaya pemahaman tentang perbedaan **kepemimpinan (leadership)** dan **manajemen (management)**—baik dari sudut pandang **teori klasik, praktik kontemporer**, maupun **implikasi di era digital dan VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)**. Berikut penjelasan lanjutan secara naratif:

Pendalaman Tambahan: Kepemimpinan vs Manajemen

1. Landasan Teoretis: Mintzberg, Kotter, dan Drucker

| Tokoh | Pandangan tentang Manajemen | Pandangan tentang Kepemimpinan |
|------------------------|---|--|
| Peter Drucker | Manajemen adalah melakukan sesuatu dengan benar (<i>doing things right</i>) | Kepemimpinan adalah melakukan hal yang benar (<i>doing the right things</i>) |
| Henry Mintzberg | Manajer menjalankan 10 peran penting dalam organisasi (interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan) | Kepemimpinan menciptakan arah dan motivasi yang menyatukan tindakan kolektif |
| John Kotter | Manajemen menjaga kestabilan dan konsistensi | Kepemimpinan mendorong perubahan dan visi masa depan |

Kesimpulan: Manajer fokus pada **efisiensi dan tata kelola**, sedangkan pemimpin fokus pada **visi dan transformasi**.

2. 🌀 Perbandingan Dimensi Kunci

| Dimensi | Manajemen | Kepemimpinan |
|----------------------------|---|--|
| Orientasi Waktu | Jangka pendek | Jangka panjang |
| Fungsi Utama | Mengontrol, merencanakan, mengorganisir | Menginspirasi, menggerakkan, menciptakan makna |
| Kekuatan | Posisi dan otoritas formal | Pengaruh personal, karisma, visi |
| Arah Gerak | Mengelola perubahan | Memimpin perubahan |
| Hubungan dengan Tim | Hierarkis | Relasional dan partisipatif |

3. 📁 Implikasi Praktis di Dunia Kerja

Dalam organisasi modern, sangat penting membedakan:

- **Manager yang juga pemimpin:** Ideal karena mampu menjalankan sistem sekaligus menginspirasi perubahan.
- **Manager tanpa kepemimpinan:** Efisien tapi kehilangan jiwa organisasi.
- **Pemimpin tanpa kemampuan manajerial:** Inspiratif, tapi bisa gagal dalam eksekusi.

📌 *Studi: Sebuah penelitian McKinsey (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil dalam transformasi digital adalah organisasi yang menggabungkan kepemimpinan visioner dan manajemen operasional yang kuat.*

4. Relevansi dalam Konteks VUCA dan Era AI

- Dalam lingkungan VUCA, **manajemen saja tidak cukup.**
- Dibutuhkan pemimpin yang:
 - Mampu **menavigasi ambiguitas**
 - **Menciptakan kejelasan dari kekacauan**
 - **Membina budaya kepercayaan** dalam dunia digital yang tidak berwajah

Di era AI:

- Manajemen dapat dibantu oleh sistem otomatisasi (dashboard, algoritma, ERP).
 - Namun, **AI belum bisa menggantikan kepemimpinan autentik** yang menyentuh emosi, nilai, dan visi.
-

5. Kesimpulan Naratif

“Organisasi yang sehat tidak hanya memiliki sistem yang berjalan, tetapi juga jiwa yang menggerakkan. Manajemen adalah ototnya, tetapi kepemimpinan adalah nadinya.”

Usulan Pengembangan Tambahan Modul

1. Studi Kasus Komparatif:

- Satu organisasi yang hanya dikelola secara manajerial vs satu organisasi dengan pemimpin transformasional.

2. Checklist Evaluasi Diri:

- Apakah saya lebih berperan sebagai manajer atau pemimpin?

3. Skenario dan Role Play untuk pelatihan:

- Menghadapi krisis: Tanggapan seorang manajer vs tanggapan seorang pemimpin.
-

10 Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan

| MANAJEMEN | KEPEMIMPINAN |
|--------------------------|------------------------|
| Mengendalikan | Menginspirasi |
| Mempertahankan | Mengembangkan |
| Mengarahkan | Memberdayakan |
| Berorientasi pada proses | Berorientasi pada visi |
| Berfokus pada hasil | Berfokus pada hubungan |
| Mengelola risiko | Mengambil risiko |
| Efisiensi | Inovasi |
| Posisi memberi kekuasaan | Karakter memberi kuasa |
| Membuat aturan | Menantang status quo |
| Kepatuhan | Kepercayaan |

MODUL KULIAH:

Kepemimpinan dan Manajemen — POEM vs MAST

I. DESKRIPSI MATA KULIAH

Mata kuliah ini membahas secara mendalam perbedaan dan integrasi antara manajemen dan kepemimpinan dalam organisasi modern, menggunakan pendekatan dua akronim populer: **POEM** (Plan, Organise, Execute, Monitor & Measure) dan **MAST** (Meaning, Attention, Self, Trust). Mahasiswa akan mempelajari prinsip, praktik, studi kasus, serta menerapkan konsep ini dalam simulasi dan refleksi kritis.

II. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Mahasiswa mampu:

1. Menjelaskan perbedaan mendasar antara manajemen dan kepemimpinan.
 2. Menguraikan konsep POEM dan MAST dalam konteks organisasi.
 3. Menganalisis praktik kepemimpinan dan manajemen melalui studi kasus lokal dan global.
 4. Mengintegrasikan POEM dan MAST dalam pengambilan keputusan strategis.
-

III. RENCANA POKOK BAHASAN (RPK)

| Minggu | Topik | Aktivitas | Evaluasi |
|---------------|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| 1 | Pengantar Manajemen dan Kepemimpinan | Diskusi interaktif, video HBR | Refleksi awal |
| 2 | POEM: Plan dan Organise | Simulasi perencanaan proyek | Kuis |

| Minggu | Topik | Aktivitas | Evaluasi |
|--------|---|--|----------------------|
| 3 | POEM: Execute, Monitor & Measure | Studi kasus operasional | Kuis + Forum diskusi |
| 4 | MAST: Meaning & Attention | Diskusi nilai-nilai kepemimpinan | Essay reflektif |
| 5 | MAST: Self & Trust | Role play, observasi gaya kepemimpinan | Peer review |
| 6 | POEM vs MAST dalam praktik | Analisis komparatif | Presentasi kelompok |
| 7 | Studi Kasus Indonesia: Layanan Publik Digital | Analisis dan debat kelas | Laporan kasus |
| 8 | Ujian Tengah Semester | Review dan ujian | Essay individu |
| 9 | Kepemimpinan di Era VUCA dan AI | Mini workshop | Video pitch |
| 10 | POEM + MAST dalam Perubahan Organisasi | Perancangan strategi perubahan | Paper strategi |

IV. METODE PEMBELAJARAN

- Ceramah interaktif
- Studi kasus dan role play
- Video TED Talks / Harvard Business Review
- Refleksi individu dan diskusi kelompok

V. BAHAN BACAAN UTAMA

- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*.

- Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*.
- Artikel jurnal kepemimpinan dan manajemen (DOAJ/Scopus)

VI. PENILAIAN

| Komponen | Bobot |
|-----------------------|--------------|
| Kuis dan Partisipasi | 20% |
| Tugas Reflektif | 20% |
| Presentasi / Simulasi | 20% |
| Laporan Studi Kasus | 20% |
| Ujian Akhir | 20% |

VII. LAMPIRAN

- Infografik POEM vs MAST
- Rubrik penilaian presentasi dan role play
- Checklist “Apakah Anda Pemimpin atau Manajer?”
- Contoh narasi Meaning & Trust dalam organisasi

Dosen Pengampu: Prof Ir Rudy C. Tarumingkeng, M.F., PhD

Modul ini disusun untuk membekali mahasiswa dengan pemahaman mendalam dan keterampilan aplikatif dalam membedakan serta mengintegrasikan praktik manajerial dan kepemimpinan di era transformasi digital dan ketidakpastian global.

Berikut ini adalah **Simulasi Kasus Lokal** berbasis pendekatan **POEM vs MAST**, yang dirancang untuk memperkuat pemahaman mahasiswa

atau peserta pelatihan dalam membedakan dan mengintegrasikan manajemen dan kepemimpinan dalam konteks Indonesia modern.

Simulasi Kasus 1: Reformasi Pelayanan Publik Digital di Kota “Madani”

Latar Belakang

Pemerintah Kota Madani berupaya melakukan transformasi digital dalam layanan publik (e-Government) untuk mempercepat proses administratif seperti perizinan usaha, layanan kependudukan, dan pengaduan masyarakat. Proyek ini dipimpin oleh Ibu Lestari, seorang birokrat muda yang ditunjuk sebagai Kepala Dinas Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP).

Tantangan

- Struktur organisasi masih birokratis.
- Pegawai ASN senior resisten terhadap perubahan.
- Kepercayaan publik terhadap sistem online masih rendah.

POEM dalam Tindakan

- **Plan:** Menyusun roadmap digitalisasi 2 tahun.
- **Organise:** Membentuk tim transformasi digital.
- **Execute:** Meluncurkan aplikasi layanan “MadaniDigital”.
- **Monitor & Measure:** Melakukan survei kepuasan publik dan audit sistem.

MAST dalam Aksi Kepemimpinan

- **Meaning:** Ibu Lestari menjelaskan bahwa pelayanan digital adalah “wujud penghormatan terhadap waktu dan martabat warga.”
- **Attention:** Fokus pada dua layanan utama (perizinan usaha & e-KTP) untuk tahap awal.

- **Self:** Belajar teknologi baru bersama staf dan menghindari privilege jabatan.
 - **Trust:** Mengadakan forum dialog publik dan menerima kritik terbuka secara daring.
-

Simulasi Kasus 2: UMKM Digital “BatikIn” – Membidik Pasar Milenial

Latar Belakang

“BatikIn” adalah usaha mikro milik Pak Andi, pengusaha batik asal Pekalongan yang ingin menjual produknya ke pasar digital. Ia bekerja sama dengan anaknya, Dina, lulusan IT yang ingin memodernisasi bisnis keluarga.

POEM dalam Strategi Usaha

- **Plan:** Menyusun business plan dan target penjualan online.
- **Organise:** Menata inventori dan membuat katalog digital.
- **Execute:** Menjual lewat Shopee, Tokopedia, dan Instagram.
- **Monitor & Measure:** Menggunakan data penjualan dan traffic media sosial.

MAST dalam Kepemimpinan Dina

- **Meaning:** Mengaitkan bisnis batik dengan “pelestarian budaya dan kebanggaan lokal.”
 - **Attention:** Fokus pada storytelling di media sosial, bukan sekadar diskon.
 - **Self:** Mengikuti pelatihan UMKM dan berbagi ke komunitas pengusaha muda.
 - **Trust:** Menjawab semua pesan pelanggan secara personal dan cepat.
-

Simulasi Kasus 3: Startup Teknologi Edukasi “LangitBelajar”

Latar Belakang

“LangitBelajar” adalah startup edtech lokal yang menyediakan aplikasi pembelajaran berbasis video dan AI untuk siswa SMA. Tantangannya adalah rendahnya adopsi guru terhadap platform dan tekanan investor untuk hasil cepat.

POEM dalam Proyek Operasional

- **Plan:** Target akuisisi 10.000 pengguna dalam 6 bulan.
- **Organise:** Tim produk, tim marketing, dan customer service.
- **Execute:** Meluncurkan versi beta dengan konten pelajaran kelas XII.
- **Monitor & Measure:** Data penggunaan aplikasi, feedback pengguna.

MAST oleh CEO Muda (Ardi)

- **Meaning:** Menyampaikan bahwa aplikasi ini “membantu pendidikan inklusif dan aksesibel.”
- **Attention:** Fokus pada user experience ketimbang fitur berlebihan.
- **Self:** Memimpin dengan etos kerja tinggi, selalu terbuka terhadap ide tim.
- **Trust:** Transparan dalam laporan perkembangan ke investor dan mitra sekolah.

Format Diskusi / Refleksi Kelas

| Aspek Diskusi | Pertanyaan Panduan |
|---------------|--|
| POEM | Apakah manajemen sistem dalam kasus ini sudah optimal? Apa yang bisa ditingkatkan? |

| Aspek Diskusi | Pertanyaan Panduan |
|----------------------|---|
| MAST | Bagaimana pemimpin mengelola makna, kepercayaan, dan perhatian tim/publik? |
| Integrasi | Bagaimana POEM dan MAST saling melengkapi? Apa risikonya jika hanya fokus salah satu? |

 **Tugas Mahasiswa/Peserta**

Buatlah skenario organisasi lokal (misal koperasi digital, aplikasi desa, dll.) dan analisislah:

1. Rencana kerja (POEM)
 2. Kepemimpinan bernilai (MAST)
 3. Potensi konflik antara keduanya dan strategi integrasi
-

Berikut adalah **bagian Refleksi dan Diskusi** yang dapat digunakan sebagai aktivitas penutup modul atau sesi pelatihan “*Kepemimpinan dan Manajemen: POEM vs MAST*”. Format ini dapat disesuaikan untuk digunakan dalam kelas, pelatihan birokrasi, pelaku UMKM, atau sesi pengembangan profesional.

Refleksi Individu: Siapa Saya dalam Organisasi?

“Apakah saya lebih banyak berperan sebagai manajer atau pemimpin?”

Pertanyaan Reflektif

1. Dalam aktivitas kerja harian saya, apakah saya lebih fokus pada proses atau visi?
2. Seberapa sering saya mengajak tim memahami makna di balik pekerjaan mereka?
3. Ketika terjadi krisis, apakah saya lebih memilih kontrol atau kepercayaan?
4. Apakah saya menuntut kepatuhan atau menumbuhkan komitmen?
5. Bagaimana saya menunjukkan integritas dalam tindakan sehari-hari?

Tugas:

Tuliskan narasi reflektif 300–500 kata tentang “Perjalanan Saya dari Manajemen Menuju Kepemimpinan.”

Diskusi Kelompok: POEM dan MAST dalam Dunia Nyata

Topik Diskusi

1. Apakah organisasi kita terlalu ‘manajerial’ dan kurang ‘berjiwa pemimpin’?

2. Bagaimana kita bisa menyelaraskan POEM dan MAST dalam situasi berikut:
 - o a) Birokrasi publik
 - o b) Startup teknologi
 - o c) Sekolah atau lembaga pendidikan
 3. Apa risiko jika organisasi hanya mengandalkan salah satu pendekatan?
-

Debat Kelas (Opsional)

Judul:

“Manajemen Lebih Penting dari Kepemimpinan dalam Situasi Krisis”

Format:

- Tim Pro: Menyatakan bahwa dalam krisis (pandemi, resesi), struktur dan kontrol lebih penting.
- Tim Kontra: Menyatakan bahwa justru makna dan kepercayaanlah yang menyelamatkan organisasi.

 *Moderator mengakhiri dengan refleksi bahwa kedua sisi diperlukan dan harus disinergikan.*

Studi Mini Reflektif (Individu/Kelompok)

Instruksi:

- Pilih satu pemimpin atau manajer yang Anda kagumi (lokal/nasional).
- Analisis:
 - o Apakah ia menggunakan POEM, MAST, atau keduanya?
 - o Bagaimana ia membangun makna dan kepercayaan?
 - o Apa hasilnya terhadap tim atau organisasi?

✦ *Contoh tokoh:* Sri Mulyani, William Tanuwijaya (Tokopedia), Nadim Makarim.

✦ **Penutup Naratif untuk Refleksi Dosen/Trainer**

“Di masa depan, organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem yang bekerja, tapi oleh pemimpin yang mampu memberi makna pada sistem itu sendiri. POEM adalah mesin, tapi MAST adalah bahan bakarnya.”

Berikut adalah **Glosarium** yang mendampingi modul “*Kepemimpinan dan Manajemen: POEM vs MAST*”, disusun untuk memperjelas istilah kunci yang digunakan dalam kuliah, diskusi, maupun studi kasus:

GLOSARIUM POEM vs MAST

| Istilah | Definisi |
|----------------------------|---|
| Plan | Langkah sistematis dalam menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapainya. Merupakan komponen awal dalam proses manajemen. |
| Organise | Proses pengaturan sumber daya (manusia, keuangan, material) secara terstruktur agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. |
| Execute | Tahapan pelaksanaan rencana yang telah disusun, biasanya dilakukan oleh unit operasional organisasi. |
| Monitor and Measure | Proses pemantauan dan pengukuran efektivitas dan efisiensi terhadap pelaksanaan rencana dan program. |
| POEM | Akronim manajemen yang terdiri dari Plan, Organise, Execute, Monitor & Measure. Fokusnya pada efisiensi dan sistem. |
| Meaning | Makna atau nilai filosofis dan emosional di balik tindakan dan tujuan organisasi. Elemen utama dalam kepemimpinan transformatif. |
| Attention | Kemampuan pemimpin untuk memusatkan dan mengarahkan fokus tim pada isu atau tujuan prioritas. |

| Istilah | Definisi |
|------------------------------------|--|
| Self (Manajemen Diri) | Upaya kesadaran dan pengendalian diri dalam memimpin, termasuk etika, empati, dan konsistensi perilaku. |
| Trust (Kepercayaan) | Fondasi relasi kepemimpinan yang dibangun atas dasar integritas, keterbukaan, dan konsistensi antara kata dan tindakan. |
| MAST | Akronim kepemimpinan yang terdiri dari Meaning, Attention, Self, Trust. Fokus pada nilai, relasi, dan inspirasi. |
| Transformational Leadership | Gaya kepemimpinan yang menekankan perubahan, visi jangka panjang, dan pemberdayaan individu dalam organisasi. |
| Manajemen | Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. |
| Kepemimpinan (Leadership) | Proses memengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama melalui visi, makna, dan hubungan sosial. |
| VUCA | Akronim dari Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity—kondisi dunia yang cepat berubah dan tidak pasti. |
| Integrasi POEM-MAST | Upaya menyinergikan pendekatan manajerial dan kepemimpinan agar organisasi tidak hanya efisien tapi juga bermakna dan adaptif. |
| Role Play | Simulasi peran dalam pembelajaran untuk melatih empati, keterampilan komunikasi, dan pengambilan keputusan. |

Istilah

Definisi

Studi Kasus

Metode pembelajaran berbasis narasi nyata atau rekaan untuk menganalisis penerapan teori dalam konteks spesifik.

Berikut adalah **Daftar Pustaka** untuk modul dan buku mini “Kepemimpinan dan Manajemen: POEM vs MAST”. Daftar ini mencakup referensi dari buku klasik, artikel ilmiah, hingga jurnal terkini yang dapat dijadikan rujukan akademik dan profesional.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Monograf Klasik

1. Bennis, Warren. (2009). *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books.
 2. Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
 3. Drucker, Peter F. (2001). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. New York: HarperBusiness.
 4. Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education.
 5. Mintzberg, Henry. (1975). *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review.
-

Artikel dan Jurnal Ilmiah

6. Grint, Keith. (2010). *The Sacred in Leadership: Separation, Sacrifice and Silence*. *Organization Studies*, 31(1), 89–107.
7. Tourish, Dennis. (2014). *Leadership, More or Less? A Processual, Communication Perspective on the Role of Agency in Leadership Theory*. *Leadership*, 10(1), 79–98.
8. HBR (Harvard Business Review). (2020). *What Good Leadership Looks Like During This Pandemic*.

9. McKinsey & Company. (2021). *Leadership for the Long Term: Traits and Strategies in Times of Disruption*.
 10. Likierman, Andrew. (2020). *The Elements of Good Judgment*. Harvard Business Review, Jan–Feb 2020 Edition.
-

Sumber Daring Akademik dan Praktis

11. 12manage.com. (2024). *POEM and MAST Management Theories Overview*.
 12. Forbes. (2022). *Why Trust Is the New Currency of Leadership*.
 13. GeeksForGeeks. (2023). *Difference Between Leadership and Management: Theoretical Perspectives*.
 14. World Economic Forum. (2021). *Leadership in the Fourth Industrial Revolution*.
 15. TED Talks. (2020–2023). *Simon Sinek: Start With Why; Brené Brown: The Power of Vulnerability*.
-

Jurnal Terindeks (Scopus / DOAJ)

16. Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi, Universitas Gadjah Mada (DOAJ, 2022–2024).
 17. International Journal of Leadership in Education (Scopus).
 18. Journal of Management Development – Emerald Insight.
 19. Journal of Leadership & Organizational Studies – SAGE Publications.
 20. Indonesian Journal of Public Administration – Universitas Indonesia.
-

Kopilot Artikel ini - tanggal akses: 17 Juni 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/6850f1ba-00a4-8013-a399-7c7647825d1b)). <https://chatgpt.com/c/6850f1ba-00a4-8013-a399-7c7647825d1b>