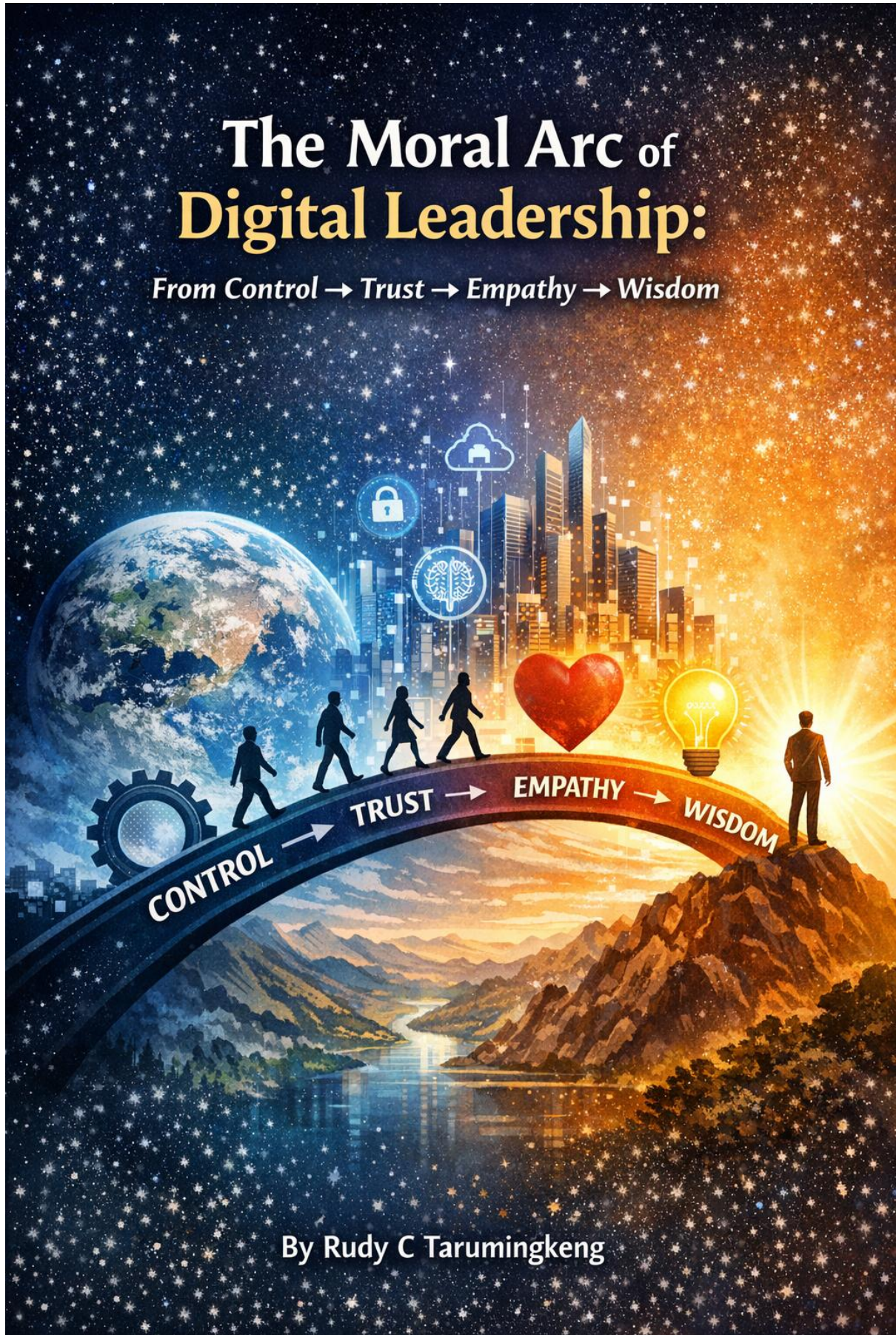


The Moral Arc of Digital Leadership:

From Control → Trust → Empathy → Wisdom



By Rudy C Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng : *The Moral Arc of Digital Leadership: From
Control → Trust → Empathy → Wisdom*

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

rudyct75@gmail.com

28 Februari 2026

The Moral Arc of Digital Leadership:

From Control → Trust → Empathy → Wisdom

Dalam wacana manajemen kontemporer, kepemimpinan digital sering dipahami secara terlalu sempit: seolah-olah ia hanya berbicara tentang kemampuan memimpin proyek transformasi teknologi, mengadopsi AI, mengelola data, atau mempercepat otomatisasi. Padahal, di balik semua itu terdapat persoalan yang jauh lebih mendasar, yakni **persoalan moral**. Kepemimpinan digital bukan sekadar soal bagaimana teknologi digunakan untuk meningkatkan efisiensi, melainkan bagaimana teknologi mengubah relasi kuasa, cara manusia bekerja, pola pengambilan keputusan, dan bahkan makna menjadi pemimpin itu sendiri. Dalam konteks ini, kepemimpinan bukan hanya fungsi administratif, tetapi proses membentuk arah kolektif, menyatukan manusia di tengah perubahan, dan menolong organisasi menavigasi kompleksitas. McKinsey mendefinisikan leadership sebagai seperangkat pola pikir dan perilaku yang menyelaraskan orang pada arah bersama, memungkinkan mereka bekerja bersama, serta menolong mereka menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah. Pada saat yang sama, Microsoft dalam *Work Trend Index 2025* menunjukkan bahwa banyak organisasi kini bergerak menuju bentuk baru kerja berbasis “hybrid teams” manusia dan agen AI, dan 82% pemimpin menyatakan 2025 adalah tahun yang menentukan untuk memikirkan ulang strategi

dan operasi, sementara 81% memperkirakan agen AI akan terintegrasi secara moderat atau luas dalam strategi AI mereka dalam 12–18 bulan ke depan. ([McKinsey & Company](#))

Karena itu, tantangan utama kepemimpinan digital bukan lagi semata-mata “bagaimana mengontrol sistem,” melainkan “bagaimana memimpin manusia di dalam sistem yang semakin digital.” Pada era industrial, model kepemimpinan yang dominan bertumpu pada **kontrol**: pengawasan, standardisasi, hierarki, dan kepatuhan. Model ini lahir dari kebutuhan akan prediktabilitas. Namun dalam era digital—terutama ketika kerja menjadi hibrida, data menjadi melimpah, dan AI mulai mengambil alih sebagian fungsi koordinasi—logika kontrol tidak lagi memadai. *Harvard Business Review* menegaskan bahwa ketika interaksi kerja menjadi semakin virtual, manajer tidak dapat lagi mengandalkan apa yang mereka lihat untuk menilai kinerja; kepemimpinan menjadi semakin sedikit tentang mengawasi apa yang dikerjakan orang dan semakin banyak tentang memahami apa yang mereka rasakan. ([Harvard Business Review](#))

Di sinilah judul “**The Moral Arc of Digital Leadership: From Control → Trust → Empathy → Wisdom**” memperoleh relevansinya. Ia menggambarkan sebuah lintasan perkembangan moral kepemimpinan. Arc di sini bukan garis lurus yang otomatis, melainkan perjalanan transformasi kesadaran. Seorang pemimpin digital yang masih terjebak pada tahap kontrol akan melihat teknologi sebagai alat mengawasi, mengukur, dan memaksa konsistensi. Pemimpin yang bergerak menuju trust mulai memandang teknologi sebagai infrastruktur akuntabilitas dan kolaborasi. Pemimpin yang sampai pada empathy akan menggunakan teknologi untuk memahami pengalaman manusia, mengurangi friksi, dan memperluas inklusi. Sedangkan pemimpin yang mencapai wisdom akan mampu menimbang bukan hanya apa yang bisa dilakukan teknologi, tetapi apa yang **seharusnya** dilakukan demi martabat manusia, keadilan, keberlanjutan, dan kebaikan bersama. Gagasan ini

selaras dengan penekanan McKinsey bahwa pada era AI, organisasi harus membangun kualitas-kualitas inti seperti **trust, empathy, dan wisdom** dengan keseriusan yang sama seperti saat mereka membangun sistem IT atau model operasi baru. ([McKinsey & Company](#))

Dengan demikian, kepemimpinan digital yang matang tidak dapat diukur hanya dari kecepatan adopsi teknologi. Ia harus diukur dari kualitas relasi yang dibentuknya. Apakah digitalisasi menghasilkan ketakutan atau kepercayaan? Apakah AI memperdalam dehumanisasi atau justru memperluas kemampuan manusia untuk bekerja lebih bermakna? Apakah data dipakai untuk menghukum, atau untuk belajar? Apakah sistem digital mempersempit otonomi manusia, atau justru memungkinkan tanggung jawab yang lebih dewasa? Pertanyaan-pertanyaan inilah yang membawa kita masuk ke dalam busur moral kepemimpinan digital.

1. Tahap Pertama: Control sebagai Warisan Paradigma Lama

Tahap **control** tidak selalu negatif. Dalam batas tertentu, setiap organisasi membutuhkan kontrol. Tanpa kontrol, tidak ada standar, tidak ada keamanan, tidak ada tata kelola, dan tidak ada akuntabilitas. Rumah sakit membutuhkan protokol. Bank membutuhkan pengendalian internal. Pemerintah membutuhkan audit trail. Universitas membutuhkan sistem mutu. Dalam dunia digital, kontrol bahkan menjadi lebih penting karena sistem semakin kompleks, volume data meningkat, dan risiko keamanan siber bertambah. NIST dalam *AI Risk Management Framework* menegaskan bahwa organisasi perlu mengelola risiko AI secara sistematis agar pertimbangan *trustworthiness* dapat diintegrasikan ke dalam desain, pengembangan, penggunaan, dan evaluasi sistem AI. Karakteristik AI yang dapat dipercaya mencakup valid dan andal, aman, tangguh, akuntabel, transparan, dapat dijelaskan, melindungi privasi, dan adil dengan bias berbahaya yang dikelola. ([NIST](#))

Namun, kontrol menjadi problematis ketika ia berubah dari **governance** menjadi **domination**. Banyak pemimpin digital jatuh ke perangkap ini. Karena semua hal kini dapat diukur—jam login, jumlah klik, waktu respons, aktivitas aplikasi, kehadiran virtual, heatmap produktivitas—mereka tergoda mengubah organisasi menjadi mesin pengawasan. Dalam kerangka ini, teknologi dipakai untuk menutup ketidakpastian dengan observasi terus-menerus. Pemimpin merasa aman ketika semua perilaku dapat dilihat di dashboard. Tetapi rasa aman itu sering kali semu. Ia menciptakan kepatuhan dangkal, bukan komitmen. Ia menghasilkan performa yang tampak rapi di permukaan, tetapi rapuh secara psikologis di dalam.

Masalah utama pendekatan kontrol adalah bahwa ia didasarkan pada asumsi antropologis yang sempit: manusia dianggap hanya akan bekerja baik jika diawasi. Asumsi ini mungkin cocok untuk tugas yang sangat rutin, tetapi semakin tidak relevan dalam ekonomi pengetahuan. Saat pekerjaan menuntut kreativitas, pemecahan masalah, kolaborasi lintas fungsi, dan pembelajaran berkelanjutan, pengawasan berlebihan justru mengurangi kapasitas terbaik manusia. Microsoft mencatat bahwa organisasi masa depan akan dibangun oleh tim hibrida manusia dan agen AI yang ditopang oleh *on-demand intelligence* serta kelincahan tinggi. Dalam konteks demikian, kontribusi manusia justru akan semakin terletak pada penilaian, kreativitas, relasi, dan pengambilan keputusan bernuansa—bukan sekadar kepatuhan pada prosedur. ([Microsoft](#))

Di tingkat organisasi, budaya kontrol yang berlebihan biasanya menimbulkan setidaknya empat gejala. Pertama, **kelelahan psikologis**, karena karyawan merasa selalu diawasi. Kedua, **penyempitan inisiatif**, sebab orang hanya melakukan apa yang terukur. Ketiga, **hilangnya kepercayaan dua arah**, karena pemimpin mengirim sinyal bahwa mereka tidak percaya pada kedewasaan tim. Keempat, **pembusukan moral**, ketika orang belajar “terlihat produktif” daripada benar-benar

menciptakan nilai. Pada titik ini, kontrol tidak lagi menghasilkan kualitas; ia hanya menghasilkan koreografi kepatuhan.

Bayangkan sebuah perusahaan jasa digital yang mewajibkan seluruh staf bekerja dengan perangkat lunak pemantau layar. Manajemen dapat melihat berapa menit layar aktif, aplikasi apa yang dibuka, bahkan jeda di antara klik. Dalam tiga bulan pertama, produktivitas formal tampak naik: laporan masuk tepat waktu, angka kehadiran virtual meningkat, dan waktu respons lebih cepat. Namun enam bulan kemudian, perusahaan mulai melihat gejala lain: ide baru turun, kolaborasi menurun, orang enggan mengambil risiko, dan percakapan informal yang biasanya melahirkan inovasi menghilang. Secara teknis sistem itu “berhasil”; secara moral ia gagal. Ia menghasilkan ketaatan, tetapi mematikan kepercayaan.

Maka, moral arc kepemimpinan digital tidak menghapus kontrol, melainkan **menempatkannya pada proporsi yang benar**. Kontrol diperlukan untuk keamanan, kepatuhan, dan kejelasan. Tetapi ketika kontrol menjadi bahasa utama kepemimpinan, ia mengerdilkan manusia menjadi objek pengukuran. Dalam era digital, itu adalah kesalahan mendasar. Sebab pekerjaan digital bukan hanya tentang proses, tetapi tentang *sensemaking*—kemampuan manusia menafsirkan situasi yang berubah cepat. Dan kemampuan itu tidak tumbuh dalam atmosfer ketakutan.

2. Dari Control ke Trust: Perubahan yang Paling Menentukan

Setelah melewati batas kontrol, pemimpin digital memasuki tahap kedua, yakni **trust**. Inilah titik balik yang paling menentukan. Trust bukan kelembutan sentimental. Ia adalah fondasi operasional bagi organisasi digital. Tanpa trust, organisasi akan menghabiskan energi besar untuk verifikasi, pengawasan, eskalasi, dan birokrasi. Dengan trust, koordinasi menjadi lebih cepat, pembelajaran lebih terbuka, dan kolaborasi lintas batas menjadi mungkin.

Laporan *Edelman Trust Barometer 2025* memperlihatkan betapa krusialnya trust di tengah iklim ketidakpastian dan grievance. Dalam rata-rata global 28 negara, bisnis tetap menjadi institusi yang paling dipercaya dibanding pemerintah, media, dan NGO. Laporan yang sama juga menunjukkan bahwa dalam situasi grievance yang tinggi, pengaruh yang dianggap legitim tidak terutama datang dari posisi formal, melainkan dari kemampuan untuk memahami apa yang dibutuhkan dan diinginkan orang. Edelman juga mencatat bahwa ketika trust meningkat, optimisme ekonomi tumbuh dan grievance melemah. Ini penting: **trust bukan sekadar perasaan hangat; ia adalah modal sosial yang memengaruhi energi kolektif, keberanian bertindak, dan ketahanan organisasi.** ([edelman.com](https://www.edelman.com))

Dalam konteks digital leadership, trust bekerja setidaknya pada tiga level. Pertama, **trust antar-manusia**: apakah pemimpin mempercayai tim untuk bekerja tanpa diawasi terus-menerus? Kedua, **trust terhadap sistem**: apakah karyawan percaya bahwa algoritma, dashboard, dan platform dipakai secara adil dan transparan? Ketiga, **trust institusional**: apakah stakeholders percaya bahwa organisasi menggunakan teknologi secara bertanggung jawab? NIST menekankan bahwa AI yang dapat dipercaya harus akuntabel, transparan, dapat dijelaskan, adil, dan aman. Ini menunjukkan bahwa trust di era digital tidak dapat dibangun hanya melalui pidato kepemimpinan; ia memerlukan desain sistem yang layak dipercaya. ([NIST AI Resource Center](https://www.nist.gov/ai-resource-center))

Pemimpin yang beralih dari control ke trust mulai mengubah pertanyaan. Ia tidak lagi bertanya, "Bagaimana saya memastikan semua orang patuh?" melainkan, "Bagaimana saya menciptakan kondisi agar orang dapat bertanggung jawab?" Ini perubahan filosofis yang besar. Dalam paradigma kontrol, deviasi dilihat sebagai ancaman. Dalam paradigma trust, deviasi bisa menjadi sinyal pembelajaran. Dalam paradigma kontrol, data dipakai terutama untuk inspeksi. Dalam paradigma trust, data dipakai untuk refleksi, umpan balik, dan perbaikan.

Di sinilah konsep **transparency with purpose** menjadi penting. Trust bukan berarti buta. Organisasi digital tetap memerlukan metrik. Tetapi metrik harus dipahami sebagai alat dialog, bukan alat intimidasi. Ketika sebuah tim melihat dashboard kinerja, pertanyaan moralnya bukan "siapa yang salah," melainkan "apa yang sistem ini ungkapkan tentang cara kita bekerja, dan apa yang perlu diperbaiki?" Jika data hanya dipakai untuk menghukum, orang akan memanipulasi data. Jika data dipakai untuk belajar, orang akan membantu memperbaiki data itu sendiri.

Harvard Business Review menegaskan bahwa dalam dunia kerja modern, manajer tidak lagi dapat mengandalkan observasi langsung untuk menilai performa; mereka harus memahami pengalaman dan perasaan anggota tim. Ini berarti trust tidak lahir dari visibilitas total, melainkan dari kualitas relasi, kejelasan ekspektasi, serta konsistensi perilaku pemimpin. ([Harvard Business Review](#))

Contoh yang sangat sederhana dapat dilihat pada tim kerja hibrida. Seorang manajer yang masih beroperasi dalam logika kontrol akan memeriksa siapa yang online paling pagi, siapa yang paling cepat membalas pesan, dan siapa yang tampak aktif di layar. Sebaliknya, manajer yang memimpin dengan trust akan memperjelas hasil yang diharapkan, memberikan otonomi dalam cara mencapainya, menetapkan ritme komunikasi yang sehat, dan mengevaluasi kontribusi berdasarkan kualitas outcome serta kolaborasi. Tim kedua biasanya lebih tahan terhadap stres, lebih berani mengakui kesulitan, dan lebih mampu belajar dari kesalahan.

Dalam organisasi yang mulai memasukkan AI ke alur kerja, trust menjadi semakin krusial. Karyawan perlu tahu kapan AI digunakan, data apa yang dipakai, bagaimana hasil AI divalidasi, dan siapa yang bertanggung jawab ketika AI salah. Tanpa kejelasan ini, adopsi AI akan diwarnai kecemasan dan sinisme. NIST menegaskan bahwa trustworthiness AI terkait erat dengan perilaku sosial dan organisasi, kualitas data,

keputusan para pembuat sistem, serta interaksi manusia yang memberi pengawasan atas sistem tersebut. Artinya, trust dalam organisasi digital adalah hasil gabungan antara etika desain, tata kelola, dan budaya kepemimpinan. ([NIST AI Resource Center](#))

Maka, pergeseran dari control ke trust adalah pergeseran dari **kepatuhan yang dipaksakan** menuju **tanggung jawab yang dimungkinkan**. Ini tahap moral yang lebih tinggi karena ia mengakui bahwa manusia bukan hanya sumber risiko, tetapi juga sumber penilaian, kreativitas, dan integritas. Pemimpin yang mempercayai timnya tidak sedang melepas kendali secara naif; ia sedang membangun kedewasaan kolektif.

3. Dari Trust ke Empathy: Memanusiakan Transformasi Digital

Namun trust saja belum cukup. Seseorang dapat mempercayai tim, tetapi tetap gagal memahami beban hidup mereka, konteks kerja mereka, atau kerentanan yang mereka alami. Di sinilah tahap ketiga muncul: **empathy**. Bila trust menjawab pertanyaan “dapatkah saya mengandalkan Anda?”, empathy menjawab pertanyaan yang lebih dalam: “apakah saya sungguh memahami pengalaman Anda sebagai manusia?”

Kepemimpinan digital membutuhkan empathy karena digitalisasi sering menciptakan jarak. Antarmuka menggantikan tatap muka. Pesan singkat menggantikan percakapan panjang. Dashboard menggantikan pengamatan yang kaya konteks. AI mulai merangkum, menyarankan, bahkan merespons atas nama manusia. Dalam situasi ini, ada bahaya besar: pemimpin melihat pekerja hanya sebagai node dalam sistem, bukan sebagai pribadi dengan ritme, ketakutan, harapan, dan keterbatasan. Karena itu, *World Economic Forum* dalam laporan keterampilan 2025 menekankan bahwa meskipun literasi AI, big data, dan teknologi makin penting, para pemberi kerja tetap menempatkan **human-centric skills** sebagai pembeda utama dalam ekonomi baru;

laporan itu juga menegaskan bahwa pada 2030 hampir enam dari sepuluh pekerja akan membutuhkan pelatihan, dan kolaborasi, komunikasi, motivasi diri, ketahanan, serta fleksibilitas menjadi semakin sentral.

Empathy dalam kepemimpinan digital bukan sekadar “bersikap baik.” Ia merupakan bentuk kecerdasan moral dan organisasional. Ia menuntut kemampuan membaca dampak teknologi terhadap pengalaman manusia. Sebuah sistem AI mungkin meningkatkan kecepatan keputusan, tetapi apakah ia membuat staf lini depan merasa kehilangan suara? Sebuah platform kerja mungkin meningkatkan keterlacakan, tetapi apakah ia membuat dosen, perawat, atau analis merasa hidupnya dipersempit menjadi tiket dan notifikasi? Seorang pemimpin yang empatik tidak menolak teknologi; ia bertanya bagaimana teknologi itu **dihidupi** oleh orang-orang yang menggunakannya.

McKinsey menegaskan bahwa dalam lingkungan kerja kaya AI, kemampuan yang paling menentukan bukan hanya kemampuan teknis, tetapi **judgment, empathy, dan trust-building**—kapabilitas yang secara mendasar bersifat manusiawi. Dalam publikasi lain pada awal 2026, McKinsey bahkan menyebut wisdom, empathy, dan trust sebagai kualitas kepemimpinan inti yang harus dibangun dengan keseriusan yang setara dengan pembangunan sistem teknologi. Ini menunjukkan bahwa di tengah otomatisasi, yang menjadi semakin strategis justru aspek-aspek yang tidak dapat direduksi menjadi algoritma. ([McKinsey & Company](#))

Empathy juga terkait langsung dengan kesehatan organisasi. McKinsey Health Institute melaporkan pada 2025 bahwa hanya 57% responden dalam survei global mereka yang melaporkan kondisi kesehatan holistik yang baik, dan bahwa investasi pada kesehatan karyawan berpotensi menghasilkan nilai ekonomi global yang sangat besar. Laporan itu menekankan pentingnya komitmen kepemimpinan, transparansi,

pengukuran yang tepat, dan integrasi kesehatan karyawan ke dalam strategi inti organisasi. Dengan kata lain, perhatian pada kesejahteraan bukan tambahan kosmetik; ia merupakan kebutuhan strategis sekaligus moral. ([McKinsey & Company](#))

Kita dapat melihat arti empathy dalam narasi yang lebih konkret. Bayangkan sebuah universitas yang sedang melakukan transformasi digital penuh: LMS diperbarui, administrasi akademik diotomatisasi, chatbot mahasiswa diperkenalkan, dan analitik pembelajaran mulai dipakai untuk memantau keterlibatan. Secara teknis semua tampak progresif. Tetapi setelah beberapa bulan, dosen merasa dibanjiri tuntutan administratif baru; mahasiswa merasa interaksi menjadi impersonal; staf administrasi merasa cemas pekerjaannya akan tergantikan; dan pimpinan heran mengapa resistensi meningkat. Masalahnya bukan pada teknologinya semata. Masalahnya adalah ketiadaan empathy dalam proses perubahan. Organisasi mendesain sistem, tetapi gagal mendengarkan pengalaman orang yang harus hidup di dalam sistem tersebut.

Empathy menuntut praktik kepemimpinan yang spesifik. Pemimpin perlu **mendengar sebelum memutuskan**, memahami keberagaman kebutuhan, mengakui beban adaptasi, dan tidak menganggap semua orang mempunyai kecepatan belajar yang sama. Ia harus sadar bahwa perubahan digital tidak pernah netral. Bagi sebagian orang, ia membawa antusiasme. Bagi yang lain, ia membawa kehilangan rasa kompeten. Bagi yang lain lagi, ia membawa beban kerja tersembunyi yang tidak tampak dalam metrik resmi.

Kasus Microsoft memberi ilustrasi menarik tentang bagaimana empathy dapat menjadi penggerak inovasi, bukan hambatan. Dalam kisah resmi Microsoft tentang budaya di bawah Satya Nadella, empati digambarkan sebagai jalan menuju pemahaman dan kolaborasi, yang pada akhirnya membantu inovasi. Perubahan budaya itu mendorong keterbukaan lintas

fungsi, keberanian bereksperimen, dan penciptaan solusi yang lebih relevan bagi kebutuhan pengguna. Kisah ini penting karena menunjukkan bahwa empathy bukan lawan dari kinerja; ia justru dapat menjadi sumber pembaruan organisasi. ([Source](#))

Pada tahap ini, pemimpin digital mulai menyadari bahwa orang bukanlah "hambatan bagi transformasi," melainkan medan utama transformasi itu sendiri. Teknologi bisa diinstal dalam hitungan minggu; trust dan empathy membutuhkan pembentukan budaya yang jauh lebih sabar. Tetapi tanpa empathy, transformasi digital mudah berubah menjadi proyek teknokratis yang secara formal selesai, namun secara manusiawi gagal.

4. Dari Empathy ke Wisdom: Puncak Moral Kepemimpinan Digital

Meski demikian, empathy pun belum merupakan puncak. Seorang pemimpin dapat sangat empatik, tetapi tetap kurang bijaksana. Ia mungkin memahami perasaan semua orang, tetapi tidak mampu mengambil keputusan sulit. Ia mungkin peka, tetapi tidak jernih. Karena itu, tahap keempat dan tertinggi dalam moral arc ini adalah **wisdom**.

Wisdom berbeda dari pengetahuan. Pengetahuan mengetahui fakta; wisdom mengetahui apa yang layak dilakukan dengan fakta itu. Pengetahuan berkata, "AI bisa mempercepat evaluasi." Wisdom bertanya, "Dalam keputusan seperti apa AI layak dipakai, dan kapan manusia harus mengambil alih sepenuhnya?" Pengetahuan berkata, "data memungkinkan personalisasi." Wisdom bertanya, "sampai titik mana personalisasi masih menghormati privasi dan otonomi?" Pengetahuan mengoptimalkan; wisdom menimbang.

Dalam konteks organisasi digital, wisdom berarti kemampuan mengintegrasikan empat horizon sekaligus. Pertama, **horizon teknis**: apakah sistem bekerja? Kedua, **horizon organisasional**: apakah ia meningkatkan koordinasi dan nilai? Ketiga, **horizon manusiawi**:

bagaimana dampaknya terhadap martabat, agency, dan kesejahteraan? Keempat, **horizon etis-sosial**: apa implikasinya bagi keadilan, inklusi, dan kepercayaan publik? Pemimpin yang bijaksana tidak berhenti pada pertanyaan efisiensi. Ia memahami bahwa keputusan digital selalu merupakan keputusan tentang manusia dan masa depan.

McKinsey secara eksplisit menempatkan wisdom bersama trust dan empathy sebagai kualitas inti kepemimpinan di era AI. Ini penting karena AI bisa membuat organisasi makin cepat, tetapi kecepatan tanpa wisdom dapat memproduksi skala kesalahan yang lebih besar. AI dapat mengotomatiskan bias, mempercepat keputusan yang tidak adil, atau menciptakan ilusi objektivitas padahal asumsi dasarnya keliru. Karena itu, NIST menekankan pentingnya validitas, reliabilitas, akuntabilitas, transparansi, keadilan, serta pengawasan manusia dalam sistem AI yang dapat dipercaya. Wisdom kepemimpinan digital justru tampak ketika pemimpin berani mengatakan: "Tidak semua yang mungkin diotomatisasi perlu diotomatisasi." ([McKinsey & Company](#))

Wisdom juga tampak dalam cara pemimpin menyeimbangkan **short-term performance** dengan **long-term legitimacy**. Banyak organisasi tergoda memakai teknologi untuk mengekstrak produktivitas jangka pendek: memperketat monitoring, menurunkan biaya tenaga kerja, menggantikan fungsi manusia terlalu cepat, atau menggunakan AI untuk keputusan sensitif tanpa prosedur yang memadai. Secara jangka pendek, langkah-langkah itu mungkin tampak efisien. Tetapi jika merusak trust, memperbesar rasa tidak aman, atau menimbulkan persepsi ketidakadilan, organisasi sedang menggerogoti legitimasi jangka panjangnya sendiri. Wisdom adalah keberanian untuk tidak menukar legitimasi dengan efisiensi sesaat.

Dalam sektor publik, wisdom digital leadership menjadi semakin krusial karena taruhannya bukan hanya profit, tetapi kepercayaan warga. OECD menegaskan bahwa digital government harus membawa pemerintah

lebih dekat kepada warga dan bisnis, serta membuat pemerintahan lebih terbuka, transparan, inovatif, partisipatif, dan dapat dipercaya. Dalam *Digital Government Index 2025*, OECD menunjukkan bahwa dimensi proaktif—yakni kemampuan pemerintah mengantisipasi kebutuhan pengguna dan menyediakan layanan yang lebih personal dan mulus, sering kali dengan dukungan AI—merupakan frontier baru transformasi digital. Korea, Estonia, Inggris, Denmark, dan Türkiye tampil paling proaktif pada dimensi ini. Namun OECD juga menekankan bahwa transformasi digital membutuhkan kepemimpinan, koordinasi, visi strategis, kerangka hukum, dan mitigasi risiko seperti keamanan, privasi, dan inklusi. ([OECD](#))

Dengan kata lain, wisdom menolak dua ekstrem sekaligus. Ia menolak romantisme anti-teknologi, tetapi juga menolak teknokrasi tanpa etika. Ia bukan penolakan terhadap AI, melainkan penataan AI dalam horizon kemanusiaan. Pemimpin yang bijaksana akan bertanya: keputusan mana yang boleh dibantu AI, mana yang harus tetap dipimpin manusia, dan mana yang memerlukan deliberasi kolektif? Sistem apa yang perlu transparan bagi pengguna? Data apa yang tidak layak dikumpulkan meski secara teknis bisa? Proses banding apa yang harus tersedia bila keputusan algoritmik merugikan orang?

Bayangkan sebuah rumah sakit yang memakai AI untuk penjadwalan, triase awal, dan prediksi kebutuhan sumber daya. Pemimpin yang hanya berfokus pada kontrol akan melihat semuanya dari sisi efisiensi. Pemimpin yang sampai pada trust akan memastikan prosesnya akuntabel. Pemimpin yang empatik akan memeriksa pengalaman dokter, perawat, dan pasien. Tetapi pemimpin yang bijaksana akan melangkah lebih jauh: ia menetapkan batas etis, memastikan keputusan klinis sensitif tidak sepenuhnya diserahkan pada AI, menyiapkan mekanisme koreksi, dan menjaga agar teknologi memperluas kemampuan merawat—bukan menggantikan tanggung jawab moral profesi kesehatan.

Dalam dunia pendidikan, wisdom digital leadership berarti memahami bahwa platform, analitik, dan AI tutor dapat memperkaya pembelajaran, tetapi tidak boleh menggantikan dimensi pembentukan karakter, percakapan mendalam, dan teladan personal. Dalam dunia bisnis, wisdom berarti menyadari bahwa AI dapat mengoptimalkan proses, namun loyalitas pelanggan dan reputasi jangka panjang tetap sangat bergantung pada rasa keadilan, keaslian, dan kualitas hubungan. Dalam birokrasi publik, wisdom berarti membangun layanan digital yang proaktif dan efisien, tetapi tetap menjaga hak warga atas penjelasan, akses, dan perlakuan yang manusiawi.

5. Moral Arc sebagai Perjalanan Kematangan Organisasi

Penting untuk dipahami bahwa empat tahap ini—control, trust, empathy, wisdom—bukan sekadar daftar nilai, melainkan **tahap kematangan moral organisasi**. Banyak organisasi terjebak permanen pada tahap kontrol. Sebagian berhasil membangun trust operasional. Lebih sedikit lagi yang benar-benar berempati secara sistemik. Dan hanya sedikit yang sampai pada wisdom sebagai disiplin pengambilan keputusan.

Organisasi pada tahap **control** biasanya sangat kuat dalam SOP, audit, komando, dan dashboard. Bahasa yang dominan adalah compliance, variance, dan enforcement. Teknologi dipasang untuk memastikan orang mengikuti alur. Pemimpin bangga jika semua tampak terukur, namun sering tidak sadar bahwa kreativitas dan kejujuran sudah menurun. Orang belajar menyesuaikan diri dengan sistem, bukan berkontribusi secara tulus.

Organisasi pada tahap **trust** mulai bergerak dari pengawasan ke akuntabilitas. Mereka masih menggunakan data, tetapi dengan orientasi perbaikan. Mereka mendelegasikan wewenang, memperjelas outcome, dan mendorong psychological safety. Kesalahan tidak langsung dipersonalisasi menjadi kegagalan karakter, tetapi dibaca sebagai informasi untuk pembelajaran. Ini tahap penting karena kecepatan

koordinasi dan kualitas kolaborasi biasanya meningkat tajam ketika trust tumbuh. Temuan Edelman bahwa pengaruh yang sah lebih terkait dengan pemahaman atas kebutuhan orang daripada posisi formal sangat sesuai dengan pola ini. (edelman.com)

Organisasi pada tahap **empathy** melampaui akuntabilitas menuju perhatian aktif pada pengalaman manusia. Mereka mendesain perubahan digital dengan partisipasi pengguna, menyediakan ruang dialog, memperhatikan beban emosional adaptasi, dan memandangi kesejahteraan sebagai bagian dari performa jangka panjang. Mereka mulai bertanya bukan hanya "apakah sistem ini efisien?" tetapi "siapa yang diuntungkan, siapa yang terbebani, dan bagaimana pengalaman mereka?" Di sinilah human-centric skills menjadi penentu, sebagaimana disoroti World Economic Forum.

Organisasi pada tahap **wisdom** mempunyai kapasitas reflektif. Mereka tidak mabuk teknologi. Mereka membangun mekanisme etika, menimbang dampak jangka panjang, menyadari trade-off, dan memahami bahwa beberapa keputusan membutuhkan kehati-hatian moral. Mereka bukan sekadar "go digital," tetapi "go digital with judgment." Dalam organisasi seperti ini, pemimpin berani memperlambat keputusan bila risikonya menyangkut keadilan, privasi, atau martabat manusia. Mereka tahu bahwa akselerasi tanpa kebijaksanaan dapat menghancurkan modal sosial yang telah dibangun lama.

Perjalanan ini bukan otomatis. Ia memerlukan disiplin institusional. Trust tidak lahir hanya dari slogan, empathy tidak lahir hanya dari pelatihan singkat, dan wisdom tidak lahir hanya dari keberadaan komite etik di atas kertas. Semua itu harus diterjemahkan dalam desain insentif, tata kelola data, praktik rapat, evaluasi kinerja, mekanisme umpan balik, serta teladan perilaku puncak.

6. Pelajaran dari Sektor Publik: Ketika Teknologi Harus Mendekatkan, Bukan Menjauhkan

Sektor publik memberi pelajaran sangat penting tentang moral arc ini. OECD menegaskan bahwa digital government seharusnya membawa pemerintah lebih dekat kepada warga dan membuat layanan lebih terbuka, partisipatif, dan dapat dipercaya. World Bank juga menekankan bahwa digital government penting karena dapat menyederhanakan layanan esensial, memperkuat trust antara warga dan institusi, dan meningkatkan efisiensi. ([OECD](#))

Contoh Estonia menarik karena menunjukkan bagaimana keberhasilan digital tidak cukup diukur dari teknologi, tetapi juga dari kualitas layanan dan persepsi publik. OECD mencatat bahwa 83% warga yang menggunakan layanan administrasi di Estonia menyatakan puas, jauh di atas rata-rata OECD 66%, sementara Estonia juga mencatat skor di atas rata-rata OECD pada indeks digital government. Data ini tidak berarti semua masalah selesai—trust pada pemerintah nasional tetap perlu diperkuat—tetapi ia menunjukkan bahwa bila digitalisasi terhubung dengan kualitas layanan, warga merasakan manfaat konkret. ([OECD](#))

Pelajarannya jelas: dalam sektor publik, kontrol digital berupa identitas elektronik, interoperabilitas data, dan otomatisasi prosedur memang penting. Namun legitimasi publik tumbuh ketika sistem itu dirasakan **mudah, adil, dapat dipahami, dan berguna**. Di situlah trust, empathy, dan wisdom bekerja. Sistem yang canggih tetapi membingungkan warga, mengabaikan kelompok rentan, atau tidak menyediakan jalan keberatan akan merusak kepercayaan publik sekalipun secara teknis maju.

Bagi Indonesia atau negara berkembang lain, pelajarannya bukan meniru satu model secara mentah, melainkan memahami prinsip moralnya. Digitalisasi pelayanan publik harus berangkat dari kebutuhan warga, bukan dari obsesi aplikasi. Koordinasi lintas lembaga, perlindungan data,

kejelasan akuntabilitas, dan keterbacaan layanan bagi warga menjadi syarat mutlak. Tanpa itu, digitalisasi hanya menghasilkan fragmentasi baru dalam bentuk digital.

7. Kerangka Praktis: Bagaimana Pemimpin Bergerak Sepanjang Arc Ini?

Agar moral arc ini tidak berhenti sebagai gagasan normatif, pemimpin memerlukan kerangka tindakan. Secara praktis, ada tujuh disiplin yang dapat menolong organisasi bergerak dari control menuju wisdom.

Pertama, **bedakan governance dari surveillance**. Tidak semua kontrol adalah pengawasan berlebihan. Tanyakan untuk setiap sistem digital: apakah tujuan utamanya keamanan, kualitas, dan koordinasi, atau sekadar memantau perilaku sampai detail terkecil? Sistem yang baik menjaga risiko tanpa menghancurkan otonomi.

Kedua, **bangun trust melalui kejelasan, bukan kecurigaan**. Kejelasan peran, tujuan, dan indikator hasil jauh lebih sehat daripada pengamatan terus-menerus. Jika ekspektasi hasil jelas, orang tidak perlu diintimidasi dengan visibilitas total.

Ketiga, **jadikan transparansi sebagai kebijakan moral**. Ketika AI atau algoritma dipakai dalam alur kerja, jelaskan untuk apa ia digunakan, apa batasannya, siapa yang memvalidasi hasilnya, dan apa prosedur koreksinya. Karakteristik AI yang dapat dipercaya menurut NIST—termasuk akuntabilitas, transparansi, keadilan, keamanan, dan kemampuan untuk dijelaskan—dapat menjadi referensi praktis. ([NIST AI Resource Center](#))

Keempat, **ukur yang penting, bukan hanya yang mudah diukur**. Banyak organisasi mengukur aktivitas digital, tetapi sedikit yang mengukur trust, psychological safety, beban kerja tersembunyi, kualitas kolaborasi, atau pengalaman pengguna. Padahal McKinsey menunjukkan pentingnya metrik yang lebih luas, termasuk indikator kesehatan dan

budaya, bila organisasi ingin membangun tempat kerja yang benar-benar berkembang. ([McKinsey & Company](#))

Kelima, **desain transformasi digital secara partisipatif**. Libatkan pengguna akhir, staf lini depan, dosen, perawat, analis, atau warga dalam perancangan sistem. Empathy bukan hanya sikap personal pemimpin; ia harus diwujudkan dalam metode desain yang mendengar pengalaman nyata.

Keenam, **latih kapasitas human-centric**, bukan hanya digital fluency. WEF menegaskan bahwa dalam ekonomi baru, keterampilan manusiawi seperti kolaborasi, komunikasi, fleksibilitas, motivasi diri, dan pembelajaran tetap menjadi pembeda utama. Jadi, program pengembangan kepemimpinan digital harus menggabungkan literasi data/AI dengan dialog etis, kemampuan mendengar, *sensemaking*, dan pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian.

Ketujuh, **institusionalisasikan wisdom**. Wisdom tidak boleh bergantung pada kepribadian satu pemimpin karismatik. Ia perlu dilembagakan melalui prinsip tata kelola, forum deliberasi, *red-team review* untuk keputusan AI berisiko tinggi, mekanisme keberatan, audit etis, dan praktik evaluasi yang mempertimbangkan dampak jangka panjang. Ketika wisdom menjadi bagian dari proses, organisasi tidak mudah tergelincir ke euforia teknologi atau panik moral.

8. Relevansi bagi Dunia Pendidikan, Bisnis, dan Kepemimpinan Generasi Baru

Bagi dunia pendidikan, moral arc ini sangat relevan. Kampus kini menggunakan LMS, AI generatif, analitik pembelajaran, dan otomatisasi administrasi. Tetapi keberhasilan digital campus bukan hanya soal banyaknya aplikasi. Pertanyaan kuncinya adalah: apakah dosen makin mampu mengajar dengan bermakna? Apakah mahasiswa merasa didampingi, bukan hanya diproses? Apakah data pembelajaran dipakai

untuk menolong, bukan melabeli? Di sinilah pemimpin pendidikan perlu bergerak dari kontrol administratif menuju kepercayaan akademik, empati pedagogis, dan kebijaksanaan institusional.

Dalam dunia bisnis, moral arc ini menentukan kualitas transformasi perusahaan. Organisasi yang hanya mengejar efisiensi digital sering berakhir dengan budaya dingin, turnover tinggi, dan loyalitas rendah. Sebaliknya, organisasi yang memadukan trust, empathy, dan wisdom biasanya lebih tahan terhadap guncangan, lebih cepat belajar, dan lebih kuat reputasinya. Ini konsisten dengan temuan Edelman tentang nilai trust dan dengan laporan McKinsey yang menunjukkan pentingnya kesehatan karyawan, pembelajaran cepat, serta kualitas manusiawi dalam kepemimpinan era AI. ([edelman.com](https://www.edelman.com))

Bagi kepemimpinan generasi muda, pelajaran yang paling penting adalah ini: **digital native tidak otomatis berarti digital leader**. Terbiasa dengan teknologi tidak sama dengan bijak dalam memimpin melalui teknologi. Generasi baru pemimpin perlu belajar bahwa dashboard tidak menggantikan dialog; data tidak menggantikan discernment; dan AI tidak menggantikan tanggung jawab moral. Justru karena teknologi makin kuat, kualitas batin pemimpin makin menentukan.

Moral arc ini juga menantang organisasi untuk memikirkan ulang definisi keberhasilan. Selama ini banyak organisasi mengukur keberhasilan digital dari tingkat adopsi platform, automasi proses, atau penghematan biaya. Ukuran-ukuran itu penting, tetapi tidak cukup. Ukuran yang lebih dewasa mencakup: apakah trust meningkat? Apakah pengalaman kerja membaik? Apakah keputusan menjadi lebih adil? Apakah stakeholder merasa lebih dihormati? Apakah organisasi makin mampu menimbang konsekuensi jangka panjang dari pilihan teknologinya?

Penutup

Pada akhirnya, **The Moral Arc of Digital Leadership** adalah kisah tentang pertumbuhan. Ia adalah perjalanan dari kepemimpinan yang ingin memastikan segala sesuatu terkendali menuju kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan, memahami manusia, dan bertindak bijaksana di tengah kompleksitas. Kontrol tetap diperlukan, tetapi ia bukan tujuan akhir. Trust membuat organisasi hidup. Empathy membuat transformasi menjadi manusiawi. Wisdom membuat kekuatan digital tidak kehilangan arah moral.

Di era AI, data besar, dan kerja hibrida, pertanyaan kepemimpinan yang paling penting bukan lagi "teknologi apa yang harus kita adopsi?" melainkan "**manusia seperti apa yang sedang kita bentuk melalui cara kita memimpin teknologi ini?**" Jika jawaban atas pertanyaan itu adalah manusia yang takut, sinis, dan teralienasi, maka transformasi digital kita sesungguhnya mundur. Tetapi jika jawabannya adalah manusia yang dipercaya, didengarkan, bertumbuh, dan dilibatkan dalam keputusan yang bermakna, maka digital leadership telah bergerak di sepanjang busur moral yang benar.

Karena itu, pemimpin digital masa depan bukanlah pengendali sistem yang paling ketat, melainkan **penjaga makna** yang paling matang. Ia tahu kapan menetapkan batas, kapan mempercayai, kapan mendengar, dan kapan memperlambat langkah demi kebijaksanaan. Ia tidak hanya bertanya bagaimana organisasi bisa menjadi lebih cepat, tetapi bagaimana organisasi bisa menjadi lebih adil, lebih manusiawi, dan lebih layak dipercaya. Di sanalah moral arc kepemimpinan digital menemukan puncaknya: bukan pada dominasi teknologi atas manusia, melainkan pada penggunaan teknologi yang dituntun oleh kepercayaan, empati, dan kebijaksanaan demi kebaikan bersama. ([McKinsey & Company](#))

Tentu. Berikut saya susunkan **Glosarium** dan **Daftar Referensi** untuk tema:

Glosarium

1. Digital Leadership

Kepemimpinan yang mampu mengarahkan organisasi di tengah pemanfaatan teknologi digital, data, AI, otomasi, dan pola kerja hibrida, bukan hanya pada aspek teknis, tetapi juga pada dimensi budaya, etika, dan perubahan manusia.

2. Moral Arc

Busur perkembangan moral atau lintasan kematangan nilai yang menggambarkan pergeseran dari cara memimpin yang berpusat pada pengendalian menuju cara memimpin yang berlandaskan kepercayaan, empati, dan kebijaksanaan.

3. Control

Tahap kepemimpinan yang menekankan pengawasan, standardisasi, kepatuhan, dan keterukuran. Dalam kadar yang wajar, kontrol penting untuk keamanan, mutu, dan tata kelola; tetapi dalam bentuk berlebihan, ia dapat berubah menjadi budaya pengawasan.

4. Trust

Kepercayaan yang memungkinkan delegasi, kolaborasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Dalam organisasi digital, trust mencakup kepercayaan antar-manusia, kepercayaan pada sistem, dan kepercayaan pada institusi. Kerangka NIST menempatkan trustworthiness AI sebagai kombinasi validitas, keamanan, akuntabilitas, transparansi, keterjelasan, privasi, dan keadilan. ([NIST](#))

5. Empathy

Kemampuan pemimpin untuk memahami pengalaman, perasaan, beban, dan perspektif orang lain, terutama ketika perubahan digital

menciptakan jarak psikologis atau ketidakpastian baru. HBR menekankan bahwa dalam dunia kerja yang semakin virtual, manajer perlu lebih memahami apa yang dirasakan orang, bukan hanya apa yang mereka kerjakan. ([Harvard Business Review](#))

6. Wisdom

Kebijaksanaan dalam menilai bukan hanya apa yang bisa dilakukan teknologi, tetapi apa yang seharusnya dilakukan. Wisdom menggabungkan pertimbangan teknis, etis, manusiawi, organisasional, dan jangka panjang. McKinsey menempatkan wisdom bersama empathy dan trust sebagai kualitas inti kepemimpinan di era AI. ([McKinsey & Company](#))

7. Surveillance Culture

Budaya organisasi yang terlalu bertumpu pada pelacakan, pemantauan, dan observasi perilaku pekerja secara terus-menerus melalui teknologi digital.

8. Governance

Kerangka aturan, prinsip, peran, dan mekanisme akuntabilitas untuk memastikan teknologi dan keputusan digital digunakan secara sah, aman, etis, dan bertanggung jawab.

9. Trustworthy AI

AI yang layak dipercaya karena memenuhi karakteristik seperti valid dan andal, aman, tangguh, akuntabel, transparan, dapat dijelaskan, melindungi privasi, dan adil dengan bias berbahaya yang dikelola. Ini merupakan salah satu konsep inti dalam NIST AI Risk Management Framework. ([NIST](#))

10. Explainability

Kemampuan suatu sistem AI atau keputusan digital untuk diterangkan secara masuk akal kepada pengguna, pemangku kepentingan, atau pihak yang terdampak.

11. Accountability

Tanggung jawab yang jelas atas keputusan, proses, hasil, dan dampak dari penggunaan teknologi digital atau AI. Dalam konteks kepemimpinan, accountability berarti selalu ada manusia atau institusi yang bertanggung jawab, bukan sekadar “sistem yang memutuskan.”

12. Human-Centric Skills

Keterampilan yang berpusat pada manusia seperti kolaborasi, komunikasi, empati, kreativitas, fleksibilitas, resiliensi, motivasi diri, dan pembelajaran sepanjang hayat. WEF menekankan bahwa meskipun AI berkembang cepat, keterampilan human-centric tetap menjadi keunggulan utama manusia. ([World Economic Forum Reports](#))

13. Psychological Safety

Kondisi ketika anggota tim merasa aman untuk berbicara, bertanya, mengakui kesalahan, atau menyampaikan keraguan tanpa takut dipermalukan atau dihukum.

14. Hybrid Teams

Tim kerja yang terdiri dari manusia yang bekerja bersama teknologi cerdas atau agen AI, serta sering kali juga bekerja dalam model campuran antara tatap muka dan virtual. Microsoft menggambarkan kemunculan bentuk organisasi baru yang makin bergantung pada kecerdasan “on-demand” dan kolaborasi manusia–AI. ([Microsoft](#))

15. Frontier Firm

Istilah Microsoft untuk menggambarkan organisasi generasi baru yang menggabungkan manusia dan agen AI dalam cara kerja yang lebih lincah, terdistribusi, dan berbasis kecerdasan yang tersedia saat dibutuhkan. ([Microsoft](#))

16. Servant Leadership

Model kepemimpinan yang menempatkan pelayanan, pertumbuhan orang lain, dan kebaikan bersama sebagai orientasi utama, bukan

dominasi atau kontrol. McKinsey menyoroti pentingnya trust dan servant leadership dalam membangun pemimpin di era AI. ([McKinsey & Company](#))

17. Employee Well-Being

Kesejahteraan menyeluruh pekerja, meliputi kesehatan fisik, mental, sosial, dan pengalaman kerja. McKinsey Health Institute menunjukkan bahwa kesejahteraan pekerja berkaitan erat dengan produktivitas, adaptabilitas, dan resiliensi organisasi. ([McKinsey & Company](#))

18. User-Driven Digital Transformation

Transformasi digital yang dirancang berdasarkan kebutuhan, pengalaman, dan kemudahan pengguna, bukan semata-mata berdasarkan logika teknis internal. OECD menempatkan pendekatan human-centred, user-driven, dan proactiveness sebagai dimensi penting digital government. ([OECD](#))

19. Proactiveness

Kemampuan organisasi atau pemerintah untuk mengantisipasi kebutuhan pengguna lebih dulu, sehingga layanan tidak hanya responsif, tetapi juga hadir secara tepat waktu dan relevan. OECD memasukkan proactiveness sebagai salah satu dimensi utama transformasi digital sektor publik. ([OECD](#))

20. Digital Fluency

Kemampuan memahami, menggunakan, mengevaluasi, dan memimpin pemanfaatan teknologi digital secara cerdas. Digital fluency berbeda dari sekadar bisa memakai alat; ia mencakup penilaian kritis, etika, dan kemampuan menghubungkan teknologi dengan tujuan organisasi.

Daftar Referensi

Berikut referensi utama yang paling relevan untuk pengembangan makalah tersebut.

McKinsey & Company. "Building Leaders in the Age of AI." *McKinsey Insights*, 12 Januari 2026. Menegaskan bahwa organisasi perlu secara aktif membangun kualitas inti kepemimpinan seperti **wisdom, empathy, dan trust** di era AI. ([McKinsey & Company](#))

National Institute of Standards and Technology (NIST). "AI Risk Management Framework (AI RMF)." NIST. Dokumen kerangka resmi untuk mengelola risiko AI dan memasukkan pertimbangan **trustworthiness** ke dalam desain, pengembangan, penggunaan, dan evaluasi sistem AI. ([NIST](#))

NIST AI Resource Center. "Characteristics of Trustworthy AI Systems." Menjelaskan karakteristik AI yang layak dipercaya: valid, andal, aman, tangguh, akuntabel, transparan, dapat dijelaskan, menjaga privasi, dan adil. ([NIST AI Resource Center](#))

World Economic Forum. *New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage*. 2025. Menekankan bahwa di tengah percepatan AI, keterampilan yang berpusat pada manusia—seperti kolaborasi, kreativitas, resiliensi, dan pembelajaran berkelanjutan—tetap sangat menentukan. ([World Economic Forum Reports](#))

Edelman. *2025 Edelman Trust Barometer Global Report*. 2025. Sumber penting untuk memahami dinamika **trust**, grievance, dan legitimasi institusional dalam masyarakat dan dunia kerja kontemporer. ([edelman.com](#))

Hill, L. A. "What Does It Mean to Be a Manager Today?" *Harvard Business Review*, 15 April 2021. Artikel penting untuk menjelaskan pergeseran dari manajemen berbasis observasi menuju kepemimpinan yang lebih memahami pengalaman dan emosi pekerja. ([Harvard Business Review](#))

Microsoft WorkLab. "2025: The Year the Frontier Firm is Born." *Work Trend Index Annual Report*, 23 April 2025. Menjelaskan munculnya organisasi baru yang ditandai oleh kerja hibrida manusia–AI, "intelligence on tap," dan kebutuhan blueprint kepemimpinan baru. ([Microsoft](#))

Microsoft Blogs. "The 2025 Annual Work Trend Index: The Frontier Firm is Born." 23 April 2025. Memberikan ringkasan temuan utama bahwa banyak pemimpin melihat 2025 sebagai tahun yang menentukan untuk memikirkan ulang strategi dan operasi organisasi. ([The Official Microsoft Blog](#))

McKinsey Health Institute. "Thriving Workplaces: How Employers Can Improve Productivity and Change Lives." 16 Januari 2025. Relevan untuk bagian yang menghubungkan empathy, well-being, dan kinerja organisasi jangka panjang. ([McKinsey & Company](#))

OECD. "Digital Government." OECD Policy Issues. Menjelaskan bahwa strategi digital government harus membawa pemerintah lebih dekat kepada warga dan menjadikan sektor publik lebih terbuka, inovatif, partisipatif, dan dapat dipercaya. ([OECD](#))

OECD. "Digital Government Index: Government at a Glance 2025." 19 Juni 2025. Sumber penting untuk dimensi **human-centred**, **user-driven**, dan **proactiveness** dalam transformasi digital sektor publik. ([OECD](#))

Referensi singkat gaya akademik

Apabila Bapak ingin menaruhnya langsung di bagian **Daftar Pustaka**, format ringkasnya dapat ditulis seperti berikut:

Edelman. (2025). *2025 Edelman Trust Barometer Global Report*. ([edelman.com](#))

Hill, L. A. (2021). What does it mean to be a manager today? *Harvard Business Review*. ([Harvard Business Review](#))

McKinsey & Company. (2026). *Building Leaders in the Age of AI*. ([McKinsey & Company](#))

McKinsey Health Institute. (2025). *Thriving Workplaces: How Employers Can Improve Productivity and Change Lives*. ([McKinsey & Company](#))

Microsoft WorkLab. (2025). *2025: The Year the Frontier Firm is Born*. ([Microsoft](#))

National Institute of Standards and Technology. (2023/2025 access). *AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. ([NIST](#))

OECD. (2025). *Digital Government Index: Government at a Glance 2025*. ([OECD](#))

OECD. (2025). *Digital Government*. ([OECD](#))

World Economic Forum. (2025). *New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage*. ([World Economic Forum Reports](#))

Copilot for this article - Chatgpt 5.2 Thinking. Access date: 28 Februari 2026. Prompting on Writer's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/69a274b7-8cdc-839d-b221-99f0c434da93>