

KEPEMIMPINAN
& PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Administrasi, Organisasi, dan Manajemen

Dr. Reno Affrian, S.Sos., M.A.P.

Kepemimpinan & Pengambilan Keputusan

Administrasi, Organisasi, dan Manajemen

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG
HAK CIPTA
Lingkup Hak Cipta

Pasal 1 Ayat 1 :

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana:
Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Pasal 114

Setiap Orang yang mengelola tempat perdagangan dalam segala bentuknya yang dengan sengaja dan mengetahui membiarkan penjualan dan/atau penggandaan barang hasil pelanggaran Hak Cipta dan/atau Hak Terkait di tempat perdagangan yang dikelolanya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

Dr. Reno Affrian, S.Sos., M.A.P.

Kepemimpinan & Pengambilan Keputusan

Administrasi, Organisasi, dan Manajemen

Diterbitkan Oleh
BINTANG SEMESTA MEDIA

Kepemimpinan & Pengambilan Keputusan: Administrasi, Organisasi, dan Manajemen

Penulis : Dr. Reno Affrian, S.Sos., M.A.P.
Penyelaras Aksara : Annisa Nurisnaini KP
Penata Letak : Irfan W. Wicaksono
Perancang Sampul : Inas Husnun Nabilah

Penerbit:
CV Bintang Semesta Media
Anggota IKAPI Nomor 147/DIY/2021
Jl. Maredan No. F01, Maredan, RT.06/RW.41,
Sendangtirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta 55573
Telp: (0274)2254549. Hp: 085865342317
Facebook: Penerbit Bintang Madani
Instagram: @bintangsemestamedia
Website: www.bintangpustaka.com
Email: bintangsemestamedia@gmail.com
redaksibintangpustaka@gmail.com

Cetakan Pertama, November 2026
Bintang Semesta Media Yogyakarta
xxii + 299 hal : 15 x 23 cm
ISBN Cetak: 978-634-314-284-3
ISBN Digital: 978-634-314-285-0 (PDF)

Dicetak Oleh:
Percetakan Bintang 085865342319

Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved
Isi di luar tanggung jawab percetakan

Sumber gambar sampul: Dr. Reno Affrian, S.Sos., M.A.P./Gemini AI

PRAKATA

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat, taufik, dan kehendak-Nya, sehingga karya akademik yang berjudul ***Kepemimpinan & Pengambilan Keputusan: Administrasi, Organisasi, dan Manajemen*** ini dapat diselesaikan.

Buku ini lahir dari kegelisahan teoretis sekaligus keprihatinan praksis atas kecenderungan fragmentasi pemikiran dalam disiplin ilmu administrasi dan manajemen modern. Selama beberapa dekade, diskursus keberhasilan tata kelola kerap dipersoalkan secara reduksionis: struktur organisasi ditelaah terpisah dari relasi kekuasaan; prosedur manajerial diagungkan tanpa kepekaan arah nilai administrasi makro; dan kepemimpinan diromantisasi semata-mata sebagai karisma personal yang terputus dari sains pengambilan keputusan. Akibat pemisahan mekanistis ini, institusi publik maupun swasta kerap terperangkap dalam patologi kelembagaan terombang-ambing antara labirin kekakuan birokrasi di satu sisi, dan kesembronoan diskresi tanpa legitimasi di sisi lain.

Melalui buku ini, penulis berikhtiar merekonstruksi jalinan simbiotik antara lima pilar fundamental yang menopang kehidupan suatu sistem sosial: **Administrasi, Organisasi, Manajemen, Kepemimpinan, dan Pengambilan Keputusan**. Kelimanya bukanlah entitas yang berdiri sendiri, melainkan lingkaran konsentris yang saling mengunci:

1. **Administrasi** meletakkan arsitektur makro, legitimasi hukum, dan batas-batas kebijakan konstitutif (*the macro boundary*).

2. **Organisasi** mendesain wadah struktural, diferensiasi peran, dan saluran wewenang formal (*the structural container*).
3. **Manajemen** mengoperasionalkan optimalisasi sumber daya melalui keteraturan siklus fungsional terarah (*the operational mechanism*).
4. **Kepemimpinan** mengembuskan energi nilai, memandu transformasi visi, dan merawat ikatan moral antarmanusia (*the energetic driver*).
5. **Pengambilan Keputusan** bertindak sebagai nukleus atau episentrum terdalam (*the core of action*) yang melebur seluruh kapasitas laten tersebut menjadi tindakan konkret yang mengikat peradaban kelembagaan.

Di tengah lanskap abad ke-21 yang telah bergeser dari dinamika VUCA menuju ekosistem BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*), tuntutan terhadap kapasitas pengambil keputusan semakin berlipat ganda. Buku ini berupaya memandu pembaca melintasi evolusi pemikiran klasik menuju teori-teori kontemporer yang relevan: mulai dari dekonstruksi rasionalitas klasik menuju batas-batas kognisi (*bounded rationality* dan psikologi bias), pembentukan iklim keamanan psikologis (*psychological safety*), mitigasi sindrom kelompok (*groupthink*), hingga ketajaman triase strategis dan kepemimpinan adaptif di tengah pusaran krisis akut.

Kehadiran buku referensi ini dirancang untuk menjembatani jurang pemisah antara abstraksi konseptual di ruang kuliah dan realitas brutal di meja-meja rapat eksekutif. Oleh karena itu, naskah ini ditujukan bagi kalangan akademisi, peneliti, mahasiswa program sarjana dan pascasarjana di bidang ilmu administrasi, manajemen, dan kebijakan publik, serta para praktisi, perancang kebijakan birokrasi, dan pimpinan korporasi yang setiap hari memikul amanah diskresi publik.

Penyusunan karya ini tentu tidak terlepas dari sumbangsih, diskusi dialektis, serta dukungan morel dari berbagai pihak. Penulis

menyampaikan apresiasi dan rasa hormat yang mendalam kepada segenap kolega sejawat di lingkungan sivitas akademika, para guru besar dan perintis pemikiran administrasi yang jejak keilmuannya menjadi rujukan utama, serta para mitra diskusi yang telah menguji ketajaman argumentasi dalam buku ini. Ucapan terima kasih yang tulus dan tak terhingga juga penulis persembahkan kepada keluarga tercinta, yang senantiasa menjadi sumber inspirasi, ketenangan batin, dan pengorbanan tanpa pamrih sepanjang proses perenungan intelektual ini berlangsung.

Akhir kata, semoga buku ini tidak sekadar menjadi tumpukan literatur formal di rak perpustakaan, tetapi mampu menjadi kompas epistemologis yang memantik keberanian etis, ketepatan metodologis, dan keluhuran budi bagi lahirnya para pengambil keputusan yang membawa maslahat bagi kemanusiaan dan peradaban bangsa.

Amuntai, 25 Oktober 2026

Reno Affrian

DAFTAR ISI

PRAKATA ..... **v**

DAFTAR ISI ..... **viii**

DAFTAR GAMBAR ..... **xvi**

DAFTAR TABEL ..... **xxi**

BAB I INTEGRASI SISTEMIK ADMINISTRASI, ORGANISASI, MANAJEMEN, KEPEMIMPINAN, DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN **1**

1.1 Pendahuluan: Epistemologi Keterpaduan Kelembagaan 1

1.2 Administrasi: Arsitektur Kebijakan, Legalitas, dan Pemandu Makro-Strategis 2

1.3 Organisasi: Anatomi Fisik dan Arsitektur Struktur Formal 7

1.4 Manajemen: Mesin Penggerak Operasional dan Optimalisasi Sumber Daya 9

1.5 Kepemimpinan: Jiwa, Kompas Inspirasional, dan Determinasi Perubahan 11

1.6. Pengambilan Keputusan: Nukleus dan Titik Temu Aksi Organisasional 14

1.7 Model Konsentris: Rekonstruksi Dialektika dan Relasi Simbiotik 17

BAB II PARADIGMA DAN EVOLUSI TEORETIS KEPEMIMPINAN: DARI DETERMINISME SIFAT HINGGA KEPEMIMPINAN ADAPTIF 27

2.1 Ontologi dan Genealogi Teori Kepemimpinan Klasik: Mengurai Determinisme Biologis dan Fenomena *Great Man* 27

2.2 Dekonstruksi Teori Sifat (*Trait Theories*): Batas Metodologis dan Kegagalan Positivisme Awal..... 28

2.3 Pendekatan Perilaku (***Behavioral Approach***): Pergeseran dari "***Who Leaders Are***" ke "***What Leaders Do***" 30

2.4 Paradigma Kontingensi dan Pendekatan Situasional: Mengakhiri Mitos Gaya Universal 34

2.5 Dialektika Teori Kontemporer: Transaksional dan Transformasional 39

2.6 Paradigma Kontemporer: ***Servant Leadership***, Kepemimpinan Autentik, dan Teori Kepemimpinan Adaptif..... 43

2.7 Dimensi Psikososial dan Neuro-Kepemimpinan: Kecerdasan Emosional dan ***Sensemaking*** 47

BAB III ARTIKULASI VISI-MISI STRATEGIS, NILAI KELEMBAGAAN, DAN REKAYASA BUDAYA ORGANISASI 51

3.1 Landasan Ontologis dan Rasionalitas Teleologis Organisasi 51

3.2 Anatomi dan Formulasi Visi Strategis Transformatif..... 59

3.3 Artikulasi Misi, Batas Yurisdiksi, dan Proposisi Nilai Publik 67
3.4. Aksiologi Nilai Kelembagaan, Kode Etik, dan Integritas Keputusan 73
3.5 Teori dan Praksis Rekayasa Budaya Organisasi (*Culture Engineering*) 79
3.6. Kaskade Penyelarasan Strategis: Dari Abstraksi Filosofis Menuju Eksekusi Mikro 87
3.7 Kepemimpinan sebagai *Chief Meaning Officer* dan Teori Konstruksi Makna (*Sensemaking*) 96
3.8 Instrumen Diagnostik dan Panduan Praktis Kepemimpinan..... 102

BAB IV DINAMIKA MEMENGARUHI, BASIS KEKUASAAN, DAN TEORI KEPENGIKUTAN (*FOLLOWERSHIP*) 107

4.1 Ontologi Pengaruh Sosial: Membedah Distingsi Kekuasaan, Wewenang, dan Pengaruh 107
4.2 Taksonomi Basis Kekuasaan French dan Raven: Dimensi Struktural Versus Personal 109
4.4 Dekonstruksi Teori Kepengikutan (*Followership*): Menolak Paradigma *Leader-Centric*..... 115

BAB V MOTIVASI DAN MOBILISASI AGENSI MANUSIA DALAM ORGANISASI..... 125

5.1 Epistemologi dan Hakikat Motivasi dalam Praksis Kelembagaan 125
5.2 Dialektika Teori-Teori Isi (*Content Theories*): Membedah Arsitektur Kebutuhan Manusia 127

5.3. Dialektika Teori-Teori Proses (*Process Theories*): Rasionalitas Kognitif dan Perilaku 133

5.4 Paradigma Motivasi Modern: *Self-Determination Theory* (SDT) dan Bahaya *Extrinsic Undermining* 138

5.5 Rekayasa Desain Pekerjaan dan Pemberdayaan Substantif (*Job Design and Empowerment*) 141

5.6 Konstruksi Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*) dan Mitigasi Patologi Kerja 143

BAB VI KADERISASI PEMIMPIN, SUKSESI KELEMBAGAAN, DAN PENGEMBANGAN KAPABILITAS BERKELANJUTAN 149

6.1 Ontologi Keberlanjutan Kelembagaan: Mengatasi Patologi *Founder's Trap* dan Vakum Kepemimpinan..... 149

6.2 Arsitektur Jalur Pipa Kepemimpinan (*The Leadership Pipeline Model*): Navigasi Transisi dan Rekayasa Ulang Kompetensi..... 151

6.3 Metodologi Pengembangan Kapabilitas Kepemimpinan Berkelanjutan 154

6.5 Dialektika Politik Kelembagaan, Nepotisme, dan Etika Regenerasi 159

BAB VII EPISTEMOLOGI DAN TEORI DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN: HAKIKAT ONTOLOGIS, BATASAN KOGNISI, DAN DINAMIKA SELEKSI ALTERNATIF 165

7.1 Hakikat Ontologis Pengambilan Keputusan: Episentrum Tindakan dan Inti Tata Kelola. 165

7.2 Runtuhnya Mitos Rasionalitas Klasik: Dari *Homo Economicus* Menuju *Bounded Rationality* 167
7.3 Psikologi Kognitif: Teori Proses Ganda (*Dual-Process Theory*) dan Dialektika Intuisi 169
7.4 Taksonomi Bias Kognitif dan Perangkap Heuristik (*Heuristic Traps*) 172
7.5 Gaya Pengambilan Keputusan Individual: Model Rowe dan Boulgarides..... 174
7.6 Tipologi dan Klasifikasi Keputusan dalam Kompleksitas Kelembagaan..... 175
7.7 Arsitektur Proses Pengambilan Keputusan Rasional-Adaptif 177
7.8 Dialektika Teori Menuju Praksis 182

BAB VIII MODEL PARTISIPASI KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN: SPEKTRUM KETERLIBATAN, PATOLOGI KELOMPOK, DAN REKAYASA KONSENSUS 183

8.1 Ontologi Partisipasi: Dialektika antara Kecepatan Otokratis dan Legitimasi Demokratis..... 183
8.2 Model Normatif Keputusan Vroom-Yetton-Jago: Taksonomi dan Pohon Diagnostik 185
8.3 Patologi Psikososial Pengambilan Keputusan Kelompok: Mengurai Distorsi Kognitif Kolektif 189
8.4 Teknik-Teknik Terstruktur Partisipasi Keputusan Multikriteria 192
8.5 Kontinum Wewenang dan Delegasi: Dari Tannenbaum-Schmidt Menuju Matriks RACI 197
8.6 Dialektika Teori Menuju Praksis 201

BAB IX KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN KRISIS DAN KETIDAKPASTIAN 203

9.1 Ontologi Krisis Kelembagaan: Dekonstruksi Anomali, Ancaman Eksistensial, dan Ekosistem BANI 203

9.2 Patologi Kognitif dan Neurobiologis Pengambil Keputusan di Bawah Tekanan .. 205

9.3 Kerangka Kerja Keputusan Kompleksitas: *The Cynefin Framework* 207

9.4 Metodologi Keputusan Cepat: Siklus OODA Boyd dan Triase Strategis 210

9.5 Rekonstruksi Makna (*Sensemaking*), Komunikasi Krisis, dan Paradoks Ketahanan 212

9.6 Pembelajaran Pascakrisis (*Postcrisis Learning*): Dari Resiliensi Menuju *Antifragility* 215

9.7 Dialektika Teori Menuju Praksis 219

BAB X METODOLOGI PROSESUAL, INSTRUMEN ANALITIS, DAN PARTISIPASI KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN..... 221

10.1 Arsitektur Siklus Kognitif Proses Pengambilan Keputusan (Tahap 1–7) 221

10.2 Instrumen Pengambilan Keputusan Kuantitatif (Riset Operasi)..... 227

10.3 Instrumen Pengambilan Keputusan Kualitatif, Strategis, dan Fasilitasi Heuristik..... 231

10.4 Patologi Psikososial Kelompok dan Metodologi Mitigasi Terstruktur..... 240

10.5 Studi Kasus Aplikasi Kontekstual Lintas Sektor 242
10.6 Sintesis Peran Pemimpin dalam Domain Kompleksitas (Model Cynefin) 245

BAB XI ETIKA KEPEMIMPINAN DAN ETIKA PENGAMBILAN KEPUTUSAN: AKUNTABILITAS MORAL, DILEMA AKSIOLOGIS, DAN INTEGRITAS TATA KELOLA KELEMBAGAAN 249

11.1 Ontologi Moralitas Kekuasaan: Dimensi Aksiologis Kepemimpinan dan Dekonstruksi Machiavellianisme 249
11.2 Dekonstruksi Doktrin Machiavellianisme .. 250
11.3 Fondasi Teori Etika Filosofis dalam Praksis Pengambilan Keputusan 251
11.4 Model Kognisi Keputusan Etis dan Patologi Pelepasan Moral (*Moral Disengagement*) 256
11.5 Tata Kelola Integritas Institusional: Pemimpin Etis dan Keadilan Organisasional 259
11.5 Anatomi Dilema Etis Paradoksal dan Resolusi Benturan Kepentingan (*Conflict of Interest*) . 262
11.6 Epilog Teoretis: Harmonisasi Lima Pilar dan Keberlanjutan Peradaban Organisasi 265

BAB XII TRANSFORMASI DIGITAL, KECERDASAN ARTIFISIAL, DAN KEPEMIMPINAN MASA DEPAN: NAVIGASI DISRUPSI TEKNOLOGI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN ALGORITMIK 269

12.1 Ontologi Transformasi Digital dan Genealogi Disrupsi Teknologi 269

12.2 Epistemologi Kecerdasan Artifisial (AI) dalam Pengambilan Keputusan 271
12.3 Dilema Epistemologis dan Patologi Pengambilan Keputusan Algoritmik 273
12.4 Model Keputusan Simbiosis Hibrida: *AI-Human Augmented Decision-Making* 276
12.5 Arketipe dan Kapabilitas Dinamis Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership*) . 279
12.6 Tata Kelola Algoritmik, Etika AI, dan Akuntabilitas Kepemimpinan Publik/ Korporat 281
12.7 Dialektika Teori Menuju Praksis 286
DAFTAR PUSTAKA 287
PROFIL PENULIS 298

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Perspektif Administrasi: Arti Luas Vs. Arti sempit	5
Gambar 1.2	Arsitektur Struktural Organisasi	7
Gambar 1.3	Siklus Integratif POAC dalam Manajemen Terpadu	10
Gambar 1.4	Manajemen Vs. Kepemimpinan Berdasarkan Teori John Kotter	12
Gambar 1.5	Fondasi Pengambilan Keputusan Kelembagaan	16
Gambar 1.6	Struktur Hierarki Konsentris Sistem Administrasi	18
Gambar 2.1	Blake Mouton ***Managerial Grid***	***34***
Gambar 2.2	Model Kontingensi Kepemimpinan Fred Fiedler	36
Gambar 2.3	Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard	38
Gambar 2.4	Empat I Kepemimpinan Transformasional (*The 4Is Framework*)	42
Gambar 2.5	Dikotomi Masalah dan Tanggung Jawab Solusi Ronald Heifetz	46
Gambar 3.1	Dialektika Teleologis Kelembagaan	53
Gambar 3.2	Arsitektur Lengkap Visi Strategis Transformatif	59

Gambar 3.3 Empat Parameter Kualitas Visi Kepemimpinan 64
Gambar 3.4 Kerangka Definisi Bisnis Tiga Dimensi Derek Abell 69
Gambar 3.5 Segitiga Strategis Nilai Publik (Mark Moore) 71
Gambar 3.6 Arsitektur Aksiologi Nilai dan Kepatuhan ... 73
Gambar 3.7 *Competing Values Framework* (CVF *Model*) 75
Gambar 3.8 *Theory of Action* (Teori Tindakan): *Espoused Theory* Vs. *Theory-in-Use* 77
Gambar 3.9 Stratifikasi Budaya Organisasi Menurut Edgar Schein 80
Gambar 3.10 Mekanisme Penanaman Budaya Organisasi oleh Kepemimpinan..... 84
Gambar 3.11 Jurang Eksekusi Kelembagaan (*Execution Chasm*) 87
Gambar 3.12 *Balance Scorecard* Sektor Publik (Adaptif) 89
Gambar 3.13 Siklus *Sensemaking* Karl Weick dalam Disrupsi (BANI) 97
Gambar 3.14 Tritunggal Narasi Kepemimpinan Transformatif 101
Gambar 4.1 Demarkasi Kekuasaan, Wewenang, dan Pengaruh..... 108
Gambar 4.2 Taksonomi Berbasis Kekuasaan Sosial (French dan Raven)..... 109
Gambar 4.3 Dinamika Respons Psikologis atas Sumber Kekuasaan 111
Gambar 4.4 Vektor Arah Pengaruh di Organisasi..... 114
Gambar 4.5 Matriks Kepengikutan Robert Kelley..... 116

Gambar 4.6 Dikotomi Relasional Teori LMX (*In-Group* Vs. *Out-Group*) 119
Gambar 4.7 Fase Perkembangan Relasi Kepemimpinan LMX 120
Gambar 5.1 Evolusi Paradigma Motivasi Kerja 126
Gambar 5.2 Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow 128
Gambar 5.3 Kontinum Dua Faktor Frederick Herzberg ... 130
Gambar 5.4 Model Ekspektasi Kognitif Victor Vroom 134
Gambar 5.5 Dinamika Ketidakadilan Perseptual (*Equity Theory*) 135
Gambar 5.6 Mekanisme Penetapan Tujuan Locke dan Latham 137
Gambar 5.7 Kontinum Determinasi Diri (Deci dan Ryan) 138
Gambar 5.8 *Job Characteristics Model* (Hackman dan Oldham) 141
Gambar 5.9 Matriks Iklim Kerja Amy Edmondson 144
Gambar 6.1 Patologi Krisis Regenerasi Kelembagaan 150
Gambar 6.2 Enam Transisi *The Leadership Pipeline* 152
Gambar 6.3 Kerangka Pengembangan Pemimpin 70:20:10. 155
Gambar 6.4 *The 9 Box Talent Matrix* (McKinsey/GE) 158
Gambar 6.5 Dialektika Sistem Kaderisasi dan Suksesi 160
Gambar 7.1 Kedudukan Nukleus Pengambilan Keputusan dalam Lembaga 166
Gambar 7.2 Kungkungan *Bounded Rationality* (Herbert Simon) 168
Gambar 7.3 Model Kognisi Proses Ganda (*Dual Process: System* 1 dan 2) 170
Gambar 7.4. Model Gaya Pengambilan Keputusan Rowe dan Boulgarides 174

Gambar 7.5 Taksonomi Keputusan Berdasarkan Tiga Dimensi 176
Gambar 7.6 Siklus Kognitif Keputusan Rasional-Adaptif 178
Gambar 8.1 Perbandingan Gaya Pengambilan Keputusan 185
Gambar 8.2 Lima Gaya Keputusan Vroom-Yetton-Jago... 187
Gambar 8.3 Pohon Diagnostik Keputusan Vroom-Yetton 189
Gambar 8.4 Model Proses *Groupthink* (Irving Janis)..... 190
Gambar 8.5 Model Metodologi Keputusan Kelompok Terstruktur 193
Gambar 8.6 Protokol Metode Delphi Iteratif Anonim 196
Gambar 8.7 Kontinum Kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt: Dari Kendali ke Kebebasan 197
Gambar 9.1 Dekonstruksi Ekosistem BANI..... 205
Gambar 9.2 Neurobiologi Pengambilan Keputusan Krisis.. 206
Gambar 9.3 *The Cynefin Framework* (Dave Snowden) 208
Gambar 9.4 Siklus OODA Lengkap John Body..... 211
Gambar 9.5 Protokol Triase Strategis Krisis Kelembagaan..... 212
Gambar 9.6 *The Stockdale Paradox* (Jim Collins) 215
Gambar 9.7 Empat Pertanyaan Inti Protokol *After-Action Review* (AAR) 216
Gambar 10.1 Tujuh Siklus Kognitif Proses Pengambilan Keputusan 222
Gambar 10.2 Struktur Diagram Pohon Keputusan dan Kalkulasi *Expected Monetary Value* (EMV) 229
Gambar 10.3 Matriks Interaksi Strategi TOWS (Heinz Weihrich) 232

Gambar 10.4 *Six Thinking Hats* Edward de Bono dalam Evaluasi Keputusan 234
Gambar 10.5 Matriks Analisis Pemangku Kepentingan Mendelow 236
Gambar 10.6 Kontinum Spektrum Gaya Keputusan Vroom-Yetton-Jago 237
Gambar 11.1 Dialektika Aksiologis Kekuasaan 250
Gambar 11.2 Empat Mazhab Etika Normatif Keputusan... 251
Gambar 11.3 *The Golden Mean* Kebijaksanaan Praktis Aristoteles 255
Gambar 11.4 Model Empat Komponen Perilaku Moral (REST) (James Rest) 257
Gambar 11.5 Delapan Mekanisme *Moral Disengagement* Albert Bandura 259
Gambar 11.6 Matriks Etis Treviño: *Moral Person* Vs. *Moral Manager* *260*
Gambar 11.7 Empat Paradigma Dilema Moral Rushworth Kidder 263
Gambar 11.8 Orkestra Lima Pilar Kelembagaan..... 266
Gambar 12.1 Evolusi Status Ontologis Teknologi 270
Gambar 12.2 Taksonomi Arsitektur Kognisi Kecerdasan Artifisial 272
Gambar 12.3 Tiga Patologi Utama Pengambilan Keputusan Algoritmik 273
Gambar 12.4 Arsitektur Simbiosis Hibrida (*Human-AI-Augmentation*) 277
Gambar 12.5 Empat Pilar Kapabilitas Kepemimpinan Digital 279
Gambar 12.6 Lima Pilar Etika Kecerdasan Artifisial (*AI4People*) 282

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Matriks Komparatif Paradigma Teori Kepemimpinan	49
Tabel 3.1	Distingsi Epistemologis: Peramalan Manajerial Vs. Visi Kepemimpinan Strategis	60
Tabel 3.2	Matriks Dekonstruksi KBI: Nilai Kelembagaan Menuju Perilaku Teramati	93
Tabel 4.1.	Matriks Komparatif Strategis: Taktik Memengaruhi, Basis Kekuasaan, dan Tipologi Respons	121
Tabel 5.1	Instrumen Proyeksi TAT: Tipologi Tiga Kebutuhan David McClelland	132
Tabel 5.2	Matriks Komparatif Teori-Teori Motivasi dan Implikasi Kepemimpinan	146
Tabel 6.1	Matriks Analisis Transisi Kepemimpinan dan Rekayasa Ulang Kapabilitas	162
Tabel 7.1	Matriks Komparatif Paradigma Teori Pengambilan Keputusan	180
Tabel 8.1	Matriks RACI: Pembagian Peran dan Akuntabilitas Keputusan	198
Tabel 8.2	Matriks Komparatif Spektrum Partisipasi Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan	200

Tabel 9.1 Matriks Analisis Siklus Keputusan Krisis dan Peran Kepemimpinan Strategis 217
Tabel 10.1 Matriks Interaksi Strategi TOWS dalam Pengambilan Keputusan Strategis 233
Tabel 10.2 Matriks Komparatif Peran Pemimpin dalam Domain Kompleksitas Cynefin 246
Tabel 11.1 Matriks Komparatif Pendekatan Etika Normatif dalam Pengambilan Keputusan Strategis 267
Tabel 12.1 Matriks Komparatif Paradigma Pengambilan Keputusan: Konvensional, Algoritmik Otonom, dan Simbiosis Hibrida 284

BAB

I

INTEGRASI SISTEMIK ADMINISTRASI, ORGANISASI, MANAJEMEN, KEPEMIMPINAN, DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1.1 Pendahuluan: Epistemologi Keterpaduan Kelembagaan

Keberlangsungan, efektivitas, dan daya adaptasi sebuah entitas baik institusi publik, korporasi bisnis, maupun organisasi kemasyarakatan sangat ditentukan oleh keandalan interkoneksi subsistem di dalamnya. Dalam literatur ilmu administrasi dan manajemen, kajian mengenai keberhasilan organisasi kerap terfragmentasi ke dalam telaah parsial atas elemen struktur, mekanika operasional, relasi kekuasaan, atau kapabilitas personal pemimpin semata. Padahal, realitas organisasi modern menunjukkan bahwa entitas sosial beroperasi melalui sinergi simultan dari lima pilar fundamental: administrasi, organisasi, manajemen, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan.

Meskipun secara leksikal kelima istilah tersebut kerap dipertukarkan dalam praksis diskursif sehari-hari, masing-masing memiliki batas demarkasi konseptual, landasan ontologis, dan fokus fungsional yang distingtif. Administrasi meletakkan kerangka kebijakan dan legalitas makro; organisasi merancang wadah struktural dan relasi otoritas; manajemen menggerakkan

proses operasional optimalisasi sumber daya; kepemimpinan menyuntikkan energi emosional dan arah nilai; sementara pengambilan keputusan menjadi episentrum (*the nucleus*) yang memicu tindakan nyata.

Pemisahan kelima domain ini secara kaku berisiko melahirkan reduksionisme pemikiran: manajemen tanpa administrasi kehilangan kepatuhan legal dan panduan arah; administrasi tanpa manajemen menjadi tumpukan regulasi statis; organisasi tanpa kepemimpinan menjadi birokrasi tanpa daya hidup; dan kepemimpinan tanpa pengambilan keputusan yang solid hanya menghasilkan retorika hampa. Bab ini menyajikan rekonstruksi teoretis atas kelima pilar tersebut, membedah karakteristik distingtif masing-masing pilar, dan merekonstruksi model relasional lingkaran konsentris yang menggambarkan interdependensi sistemik antarpilar dalam menghadapi kompleksitas tata kelola modern.

1.2 Administrasi: Arsitektur Kebijakan, Legalitas, dan Pemandu Makro-Strategis

1.2.1 Landasan Filosofi dan Ruang Lingkup

Secara etimologis, istilah administrasi berakar dari bahasa Latin: preposisi *ad* yang berarti "intensif" atau "kepada", dan verba *ministrare* yang bermakna "melayani", "membantu", "memenuhi", atau "mengarahkan". Dalam konotasi historis klasik, administrasi mengindikasikan suatu tindakan pengabdian yang terorganisasi untuk memelihara ketertiban sosial, mendistribusikan keadilan, dan menyelenggarakan urusan bersama masyarakat. Seiring dengan evolusi peradaban dan diferensiasi kelembagaan modern, doktrin keilmuan administrasi berkembang melampaui makna harfiah pelayanannya, bertransformasi menjadi disiplin strategis yang membidangi arsitektur tata kelola (*governance*).

Secara epistemologis, administrasi beroperasi pada tataran tertinggi tata kelola suatu sistem sosial. Jika organisasi dianalogikan sebagai kapal layar besar di samudra, administrasi bukanlah kemudi harian yang digerakkan oleh nakhoda, melainkan piagam pelayaran, penetapan koordinat pelabuhan tujuan, aturan hukum laut yang diakui, serta legitimasi kepemilikan kapal itu sendiri. Administrasi menjawab pertanyaan-pertanyaan fundamental: *"What should be done?"* (apa yang seyogianya dilakukan?), *"Why must it be done?"* (mengapa hal tersebut fundamental untuk diwujudkan?), dan *"Under what authority is it permitted?"* (di bawah payung hukum dan legitimasi apa tindakan tersebut dapat dibenarkan?).

Dalam tradisi pemikiran administrasi publik dan korporasi, para sarjana perintis meletakkan dasar bahwa administrasi adalah determinan peradaban. Leonard D. White (1955) dalam karya kanoniknya menegaskan bahwa administrasi adalah proses rasional yang menyatukan koordinasi usaha kelompok manusia dalam mencapai tujuan-tujuan bersama yang tidak dapat diraih secara individual. Senada dengan itu, Dwight Waldo (1948) dalam *The Administrative State* mengemukakan bahwa administrasi publik bukan sekadar teknik mekanis penatausahaan negara, melainkan jantung peradaban manusia yang merefleksikan nilai-nilai demokrasi, keadilan distributif, dan moralitas kekuasaan. Pada perkembangannya, doktrin administrasi terbagi ke dalam dua kutub perspektif, yaitu sebagai berikut.

1.2.2 Administrasi dalam Arti Luas Vs. Arti Sempit

Administrasi dalam Arti Luas (*Governance and Macro-Policy*)

Dalam pengertian luas, administrasi dipahami sebagai keseluruhan aktivitas terencana dan kooperatif dari sekelompok manusia yang terikat dalam tatanan sistemik untuk merumuskan, menetapkan, dan mengawal pencapaian tujuan-tujuan strategis

tertinggi organisasi. Administrasi dalam arti luas memiliki spektrum holistik sebagai berikut.

1. **Fungsi konstitutif**: bertanggung jawab melahirkan piagam pendirian, statuta, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART), serta sistem nilai filosofis yang melandasi eksistensi institusi.
2. **Formulasi kebijakan induk (*master policy formulation*)**: menetapkan garis-garis besar haluan kebijakan (*strategic intent*), batas alokasi modal makro, dan pedoman hubungan antarpemangku kepentingan (*stakeholder relations*).
3. **Legitimasi yuridis formal**: menjamin bahwa seluruh denyut aktivitas organisasi berada dalam koridor hukum positif, kepatuhan regulasi (*compliance*), dan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good corporate governance* atau *good public governance*).

Pada ranah administrasi publik, domain ini dimanifestasikan dalam tindakan perumusan kebijakan publik (*public policy formulation*) oleh lembaga-lembaga eksekutif puncak dan legislatif. Pada ranah korporasi privat, ranah ini merupakan yurisdiksi rapat umum pemegang saham (RUPS), dewan komisaris (*board of commissioners*), atau dewan penasihat strategis (*board of trustees*).

Administrasi dalam Arti Sempit (*Clerical and Information Stewardship*)

Dalam pengertian sempit yang berakar dari serapan istilah Belanda (*administratie),* administrasi sering kali disederhanakan menjadi kegiatan tata laksana ketatausahaan, korespondensi dinas, kearsipan (*archiving*), pembukuan keuangan dasar, registrasi berkas, dan pengetikan dokumen.

Meskipun secara hierarkis tampak teknis, peranan administrasi sempit tidak boleh dipandang remeh atau dianggap marginal. Dalam era modern berbasis pengetahuan (*knowledge*

economy), tata kelola klerikal telah berevolusi menjadi **manajemen aset informasi dan tata kelola data strategis (*information and data governance*)**. Tanpa pencatatan yang sistematis, tertib, dan akuntabel:

1. jejak audit (*audit trail*) organisasi akan hilang, memicu kerapuhan akuntabilitas hukum;
2. aliran data historis yang menjadi bahan baku analisis pengambilan keputusan akan mengalami distorsi informasi (*information asymmetry*);
3. organisasi akan mengalami "amnesia institusional" karena hilangnya memori kolektif yang terdokumentasi dalam arsip-arsip kelembagaan.

Dengan demikian, administrasi arti sempit sesungguhnya bertindak sebagai penyedia bahan bakar informasi dan pelindung integritas yuridis bagi administrasi arti luas.



Gambar 1.1 Perspektif Administrasi: Arti Luas Vs. Arti sempit

1.2.3 Karakteristik Distingtif dan Fungsi Pokok Administrasi

Sebagai fungsi makro dan konseptual, administrasi memiliki sejumlah karakteristik utama, yaitu sebagai berikut.

1. **Fokus strategis konseptual:** beroperasi pada dimensi jangka panjang, menentukan visi, misi, statuta, serta filosofi eksistensi organisasi.

2. **Kewenangan puncak (*highest authority*):** dalam struktur korporasi atau birokrasi, fungsi ini melekat pada dewan komisaris, dewan direksi, menteri, atau pimpinan majelis tinggi yang memiliki legitimasi yuridis-formal.
3. **Universalitas penerapan:** prinsip tata kelola administrasi berlaku lintas sektor administrasi publik, korporasi privat, institusi pendidikan tinggi, militer, maupun entitas nirlaba.
4. **Integrasi menyeluruh:** berfungsi mengonsolidasikan seluruh subsistem agar tidak terjadi disintegrasi fungsi (*silo mentality*) di tingkat departemen.

Secara fungsional, domain administrasi mencakup lima aktivitas esensial di antaranya sebagai berikut.

1. **Penetapan visi, misi, dan falsafah organisasi**: mengartikulasikan alasan keberadaan (*raison d'être*) entitas sosial dan memancangkan kompas moral kelembagaan.
2. **Perumusan kebijakan induk (*master policy making*)**: membangun regulasi internal tertinggi yang menjadi pedoman derivasi seluruh aturan turunan di tingkat operasional.
3. **Perencanaan strategis makro (*macro-strategic planning*)**: menentukan alokasi sumber daya finansial dan nonfinansial berskala besar untuk investasi jangka panjang.
4. **Pembangunan kapasitas kelembagaan (*institutional capacity building*)**: memastikan restrukturisasi hukum dan permodalan organisasi adaptif terhadap perubahan lanskap industri atau pemerintahan.
5. **Pengawasan tata kelola tertinggi (*macro-governance oversight*)**: menjalankan mekanisme *checks and balances* untuk memastikan akuntabilitas kepemimpinan eksekutif terhadap pemangku kepentingan utama.

1.3 Organisasi: Anatomi Fisik dan Arsitektur Struktur Formal

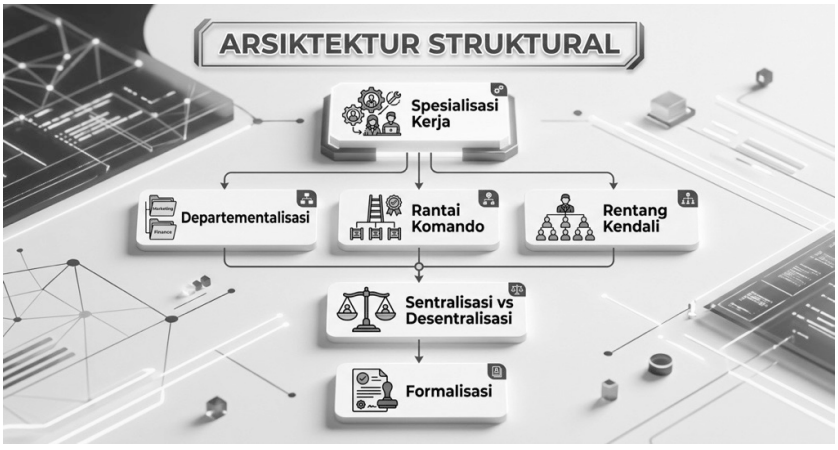
1.3.1 Konseptualisasi Organisasi sebagai Entitas Sosial

Jika administrasi merepresentasikan fungsi kognitif penentu arah, organisasi adalah anatomi fisik atau wadah kelembagaan tempat kebijakan administrasi dan operasionalisasi manajemen diaktualisasikan. Chester I. Barnard (1938) dalam karya monumentalnya, *The Functions of the Executive,* mendefinisikan organisasi formal sebagai "*a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons*". Definisi ini menegaskan bahwa organisasi bukan sekadar bangunan fisik atau bagan statis, melainkan sistem kerja sama sadar yang memiliki batas keanggotaan relatif permanen untuk merealisasikan sasaran bersama.

Max Weber (1947) memperkaya pemahaman ini melalui konsep birokrasi ideal yang menekankan legalitas rasional, pembagian wewenang yang terdefinisi secara hierarkis, sistem peraturan terdokumentasi, dan prinsip meritokrasi keahlian.

1.3.2 Dimensi Struktural Utama

Desain organisasi modern ditentukan oleh konvergensi enam parameter struktural utama.



Gambar 1.2 Arsitektur Struktural Organisasi

1. **Spesialisasi kerja (*division of labor*):** derajat pemecahan aktivitas komprehensif ke dalam tugas-tugas terfragmentasi dan terspesialisasi guna mengejar efisiensi teknis.
2. **Departementalisasi (*departmentalization*):** basis pengelompokan aktivitas kerja, baik menurut fungsi, lini produk, geografi teritorial, proses bisnis, maupun segmentasi pelanggan.
3. **Rantai komando (*chain of command*):** garis wewenang vertikal tanpa jeda (*unbroken line of authority*) yang membentang dari pucuk hierarki ke tataran pelaksana, menegaskan kejelasan akuntabilitas struktural.
4. **Rentang kendali (*span of control*):** jumlah bawahan yang berada di bawah pengawasan langsung seorang manajer, yang berimplikasi pada profil struktur organisasi: tinggi (*tall structure*) dengan kendali sempit atau mendatar (*flat structure*) dengan rentang lebar.
5. **Sentralisasi vs. desentralisasi:** lokus pemusatan otoritas pengambilan keputusan. Sentralisasi mengonsentrasikan wewenang pada lapisan puncak hierarki, sementara desentralisasi mendistribusikan diskresi ke unit-unit garis depan (*frontline units*) guna meningkatkan fleksibilitas responsif.
6. **Formalisasi (*formalization*):** standardisasi perilaku kerja anggota melalui kebergantungan pada dokumen formal, manual *standard operating procedure* (SOP), uraian jabatan (*job descriptions*), dan kode etik formal.

Struktur organisasi yang dirancang secara tepat menyajikan kerangka kerja akuntabilitas (*accountability framework*), mengeliminasi duplikasi sumber daya, serta memfasilitasi koordinasi lintas sektoral dalam merespons dinamika lingkungan eksternal.

1.4 Manajemen: Mesin Penggerak Operasional dan Optimalisasi Sumber Daya

1.4.2 Landasan Teoretis dan Fungsi Klasik Manajemen

Manajemen adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi manusia (*man)*, kapital (*money*), sarana prasarana (material), instrumen teknis (*machine*), metode kerja (*method),* pasar (*market),* dan informasi secara efisien dan efektif melalui siklus fungsional terarah. Manajemen merupakan instrumen eksekutif yang mentransformasikan rumusan kebijakan makro administrasi menjadi kinerja nyata di lapangan.

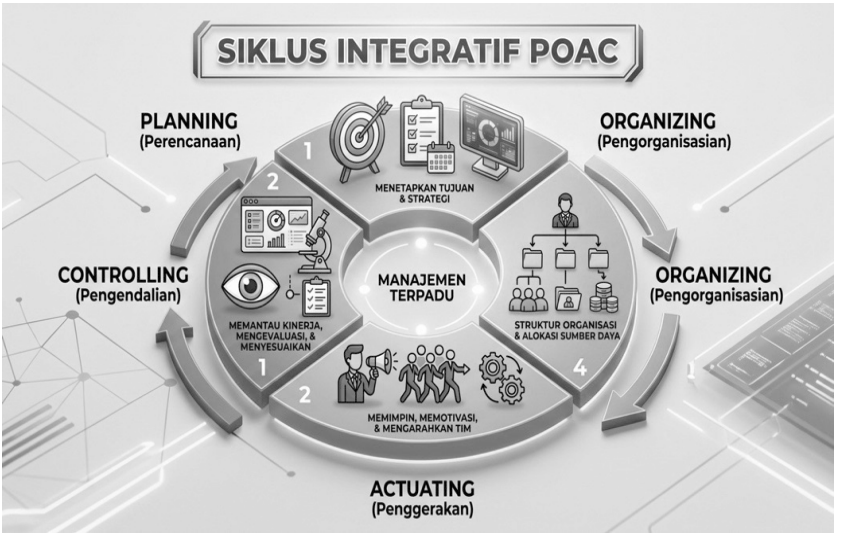
Perkembangan keilmuan manajemen mencatat evolusi fungsi-fungsi manajerial dari perintis klasik, yaitu sebagai berikut.

Henri Fayol (1916): merumuskan fungsi POCCC (*planning, organizing, commanding, coordinating, controlling*) yang menegaskan keteraturan industrial formal. **Luther Gulick dan Lyndall Urwick (1937):** mengembangkan akronim POSDCORB (*planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*) yang menjadi landasan operasional administrasi publik dan korporasi abad ke-20.

Kerangka modern (POAC): menyederhanakan proses menjadi empat tahapan iteratif.

1. ***Planning*** **(perencanaan):** penjabaran tujuan strategis menjadi rencana taktis operasional, alokasi anggaran, dan target capaian terukur.
2. ***Organizing*** **(pengorganisasian):** penyelarasan sumber daya, delegasi wewenang, dan alokasi penugasan ke dalam formasi tim kerja.
3. ***Actuating/leading*** **(penggerakan):** mobilisasi, motivasi, dan bimbingan langsung kepada staf pelaksana agar berkomitmen merealisasikan sasaran.
4. ***Controlling*** **(pengendalian):** pengukuran kinerja riil terhadap

tolok ukur standar, audit deviasi, dan penetapan tindakan intervensi korektif.



Gambar 1.3 Siklus Integratif POAC dalam Manajemen Terpadu

1.4.3 Stratifikasi Tingkatan Manajerial

Praksis manajemen beroperasi melintasi stratifikasi vertikal yang menuntut proporsi keterampilan (*skills mix*) yang berbeda, sebagaimana dirumuskan oleh Robert L. Katz (1955) berikut.

1. **Manajemen Puncak (*Top Management/C-Level Executives/ Eselon I*)**
   - *a.* *Peran*: beroperasi di persimpangan antara administrasi makro dan operasional. Bertanggung jawab atas arah korporasi/lembaga menyeluruh, strategi korporat, dan aliansi strategis.
   - *b.* *Kebutuhan keterampilan*: sangat dominan pada **keterampilan konseptual (*conceptual skills*)** untuk memahami kompleksitas sistemik, memprediksi tren masa depan, dan merumuskan visi integratif; keterampilan teknis minimal.

2. **Manajemen Menengah (*Middle Management/Division Heads/Administrator*)**
   a. *Peran*: berfungsi sebagai penyambung lidah (*the organizational linchpin*). Mentranslasikan bahasa kebijakan makro dari pucuk pimpinan menjadi rencana aksi taktis bagi manajer lini pertama, sekaligus menyampaikan aspirasi teknis bawah ke level atas.
   b. *Kebutuhan keterampilan*: sangat dominan pada **keterampilan hubungan manusiawi (*human/interpersonal skills*)** untuk memfasilitasi kerja sama tim, mediasi konflik, persuasi, dan koordinasi lintas departemen.
3. **Manajemen Lini Pertama (*First-Line Management/ Supervisors/Frontline Managers*)**
   a. *Peran*: berinteraksi langsung dengan teknis operasional harian dan para pekerja garis depan (*frontline workers*). Bertanggung jawab memastikan target harian tercapai, kualitas barang/jasa sesuai SOP, dan disiplin kerja terjaga.
   b. *Kebutuhan keterampilan*: sangat dominan pada **keterampilan teknis (*technical skills*)** yang menguasai metode, alat, mesin, dan prosedur operasional spesifik.

1.5 Kepemimpinan: Jiwa, Kompas Inspirasional, dan Determinasi Perubahan

1.5.1 Esensi Ontologis Kepemimpinan

Kepemimpinan (l*eadership*) didefinisikan sebagai proses pengaruh sosial (*social influence*) di mana seorang individu secara sukarela menggerakkan, memotivasi, dan menyelaraskan komitmen kelompok demi pencapaian agenda transformatif bersama.

John P. Kotter (1990) menggarisbawahi distingsi esensial antara manajemen dan kepemimpinan, keduanya memiliki

perbedaan tajam dalam fokus fungsional sebagai berikut.

1. Manajemen *dirancang untuk mengatasi kerumitan (coping with complexity)*, berfokus pada ketertiban, stabilitas, efisiensi operasional, penyusunan anggaran terinci, dan pengendalian terukur.
2. Kepemimpinan dirancang untuk memimpin perubahan (*coping with change*), berfokus pada penetapan visi jangka depan, penyelarasan manusia (*aligning people*), serta memicu inspirasi dan energi emosional kolektif.



Gambar 1.4 Manajemen Vs. Kepemimpinan Berdasarkan Teori John Kotter

Kepemimpinan adalah "jiwa" (*soul)* yang menghidupkan kerangka anatomi organisasi dan memberikan daya dorong moral bagi instrumen manajemen. Tanpa kepemimpinan bermutu, mekanisme operasional organisasi terancam mengalami kelesuan inisiatif, resistensi internal, dan ketidakmampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

1.5.2 Perkembangan Paradigma dan Tipologi Kepemimpinan

Teori kepemimpinan berkembang dari determinisme sifat personal menuju orientasi perilaku, kontingensi, hingga kepemimpinan transformasional modern.

1. T**eori sifat (*trait theories*)**: berakar dari doktrin klasik *Great Man Theory* abad ke-19, berpandangan bahwa pemimpin dilahirkan, bukan diciptakan. Meneliti ciri fisik, kecerdasan intelektual, dan kepribadian bawaan. Teori ini runtuh karena gagal menemukan korelasi sifat universal yang berlaku di semua konteks.
2. **Teori perilaku (*behavioral theories*)**: menggeser fokus dari *"who the leader is"* ke *"what the leader does"*. Melahirkan konsep gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *laissez-faire* (Kurt Lewin), serta riset Ohio State dan Michigan State University yang memetakan perilaku pemimpin ke dalam dua sumbu: orientasi tugas (*initiating structure/task-oriented*) dan orientasi manusia (*consideration/people-oriented*).
3. **Teori kontingensi dan situasional (*situational and contingency theories*)**: tokoh-tokoh seperti Fred Fiedler serta Paul Hersey dan Ken Blanchard mematahkan mitos gaya kepemimpinan tunggal terbaik (*one best way*). Mereka membuktikan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan fungsi dari kecocokan (*goodness of fit*) antara profil pemimpin dengan variabel situasional, khususnya derajat kematangan (*maturity/readiness*) dari bawahan (kemampuan dan kemauan bawahan) serta derajat struktur tugas.

1.5.3 Kepemimpinan Transaksional Versus Transformasional

1. Dikonseptualisasikan oleh James MacGregor Burns (1978) dan diperluas secara empiris oleh Bernard M. Bass dan Bruce Avolio (1994).
2. **Kepemimpinan transaksional**: berlandaskan pada hubungan pertukaran ekonomis dan rasional (*instrumental exchange*). Pemimpin menetapkan imbalan jika bawahan mencapai target (*contingent reward*), serta menerapkan intervensi disipliner hanya jika terjadi kesalahan (*management by exception* aktif maupun pasif). Pendekatan ini efektif untuk menjaga stabilitas, tetapi gagal membangkitkan komitmen luar biasa.

3. **Kepemimpinan transformasional**: membawa pengikut melampaui kepentingan diri sempit (*self-interest*) demi mencapai kinerja di luar ekspektasi normal melalui **Empat Pilar I (The 4 Is)**.
   a. *Idealized influence* (karisma dan teladan moralitas yang memancarkan integritas tinggi).
   b. *Inspirational motivation* (kemampuan mengartikulasikan visi masa depan yang membakar gairah kolektif).
   c. *Intellectual stimulation* (mendorong bawahan mempertanyakan asumsi lama, berani mengambil risiko, dan melahirkan inovasi baru).
   d. *Individualized consideration* (mendengarkan aspirasi bawahan secara personal, bertindak sebagai mentor dan pelatih).

1.6. Pengambilan Keputusan: Nukleus dan Titik Temu Aksi Organisasional

1.6.1 Episentrum Aktivitas Organisasional

Pengambilan keputusan (*decision-making*) merupakan proses rasional dan intuitif dalam menyeleksi satu alternatif tindakan terbaik dari serangkaian opsi yang tersedia guna menyelesaikan problem struktural atau mendayagunakan peluang strategis. Di dalam literatur kepustakaan, pengambilan keputusan diposisikan sebagai inti dari segala aktivitas.

1. Herbert A. Simon (1997): memandang pengambilan keputusan identik dengan keseluruhan proses administrasi ("*decision making is the heart of administration*").
2. S.P. Siagian (2002) dan J. Salusu (2016): menegaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan kunci, inti, dan barometer utama mutu kepemimpinan seorang manajer.
3. George R. Terry (2003): mendefinisikannya sebagai pemilihan

satu basis perilaku dari dua atau lebih alternatif rasional yang ada untuk mengatasi tantangan operasional.

1.6.2 Fondasi dan Proses Pemilihan Opsi

Efektivitas sebuah keputusan berakar pada perpaduan lima elemen dasar berikut.

1. **Rasionalitas sistemik:** penilaian terstruktur yang membandingkan parameter biaya-manfaat *(cost-benefit analysis)* serta probabilitas risiko secara metodologis. Herbert Simon memperkenalkan konsep *bounded rationality* (rasionalitas terbatas), di mana kapasitas pengambil keputusan senantiasa dibatasi oleh kelangkaan informasi, keterbatasan kognitif, dan restriksi waktu, sehingga menghasilkan keputusan yang memuaskan (s*atisficing*) alih-alih murni optimal.
2. **Kekuatan data dan fakta (*evidence-based*):** integrasi informasi kuantitatif dan kualitatif untuk memastikan objektivitas argumentasi dan analisis akar masalah.
3. **Pengalaman (*empirical heuristic*):** pembelajaran berbasis preseden masa lalu yang mempertajam kecepatan telaah atas situasi sejenis.
4. **Intuisi (*tacit knowledge*):** pemahaman bawah sadar yang terasah dari jam terbang tinggi, sangat krusial dalam situasi krisis dengan ambiguitas tinggi.
5. **Wewenang (*de jure authority*):** keabsahan yurisdiksi kepemimpinan yang memberikan legitimasi formal bahwa keputusan tersebut mengikat unit struktural di bawahnya.



Gambar 1.5 Fondasi Pengambilan Keputusan Kelembagaan

1.6.3 Tipologi Keputusan dalam Taksonomi Organisasional

Keputusan diklasifikasikan ke dalam matriks taksonomi berdasarkan dua parameter utama.

1. Berdasarkan Hierarki dan Jangkauan Dampak

a. **Keputusan strategis**: diambil oleh level pimpinan tertinggi. Menyangkut arah jangka panjang, aliansi, pergeseran paradigma, berisiko tinggi, dan berdampak pada seluruh sendi kelembagaan. Karakteristik utamanya adalah tingkat ketidakpastian yang tinggi dan sifatnya yang tidak dapat dibatalkan secara mudah (*irreversible*).

b. **Keputusan taktis**: diambil oleh manajer tingkat menengah. Mengurai keputusan strategis menjadi alokasi anggaran sektoral, penjadwalan program kerja tahunan, penataan struktur divisi, dan perbaikan alur operasional.

c. **Keputusan operasional**: diambil oleh supervisor lini

pertama dan pekerja operasional. Bersifat harian, menangani kasus spesifik per kasus, memelihara kelancaran SOP, dan memiliki batas toleransi dampak yang terukur.

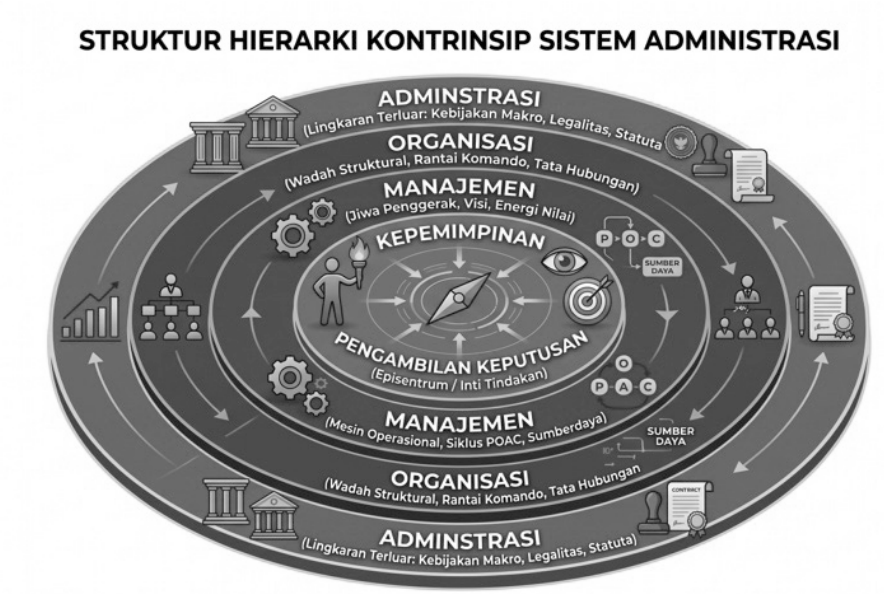
2. Berdasarkan Sifat Permasalahan

a. Keputusan terprogram (*programmed decisions*): menangani permasalahan yang berulang (*repetitive*), terstruktur, dan memiliki preseden jelas. Solusi dapat diselesaikan melalui algoritma aturan baku, manual SOP, rumus matematika, atau instruksi kerja terstandar.

b. Keputusan tidak terprogram (*non-programmed decisions*): menangani permasalahan yang bersifat unik, belum pernah dihadapi sebelumnya (*novel*), tidak terstruktur, atau muncul dalam kondisi krisis akut dengan informasi ambigu. Menuntut daya kreasi, sintesis inovatif, pertimbangan moral, dan keberanian eksekutif pemimpin.

1.7 Model Konsentris: Rekonstruksi Dialektika dan Relasi Simbiotik

Untuk mengatasi kecenderungan reduksionisme dalam menelaah, administrasi, organisasi, manajemen, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan, dijelaskan keterkaitan kelima pilar kelembagaan ini termanifestasikan dalam model lingkaran konsentris simbiotik.



Gambar 1.6 Struktur Hierarki Konsentris Sistem Administrasi

Interpretasi Epistemologis Model Lingkaran Konsentris

1. **Administrasi sebagai lingkaran terluar (*the macro boundary*):** berfungsi sebagai membran yang melindungi dan mendefinisikan batas-batas eksistensial sistem. Administrasi menetapkan aturan main umum, rambu legal formal, dan kebijakan besar yang mengikat seluruh lapisan di bawahnya.
2. **Organisasi sebagai anatomi wadah (*the structural container*):** terletak di dalam payung administrasi, organisasi memanifestasikan kebijakan menjadi arsitektur jabatan, rantai komando, dan mekanisme departementalisasi konkret.
3. **Manajemen sebagai mesin penggerak (*the operational mechanism*):** beroperasi di dalam batas struktur organisasi, manajemen memfungsikan alur sumber daya secara metodologis lewat tahapan perencanaan hingga pengendalian.

4. **Kepemimpinan sebagai nyawa dinamis (*the energetic driver*):** memberikan jiwa kemanusiaan, resonansi visi, kompas moral, dan inspirasi agar mekanisme manajemen tidak terperangkap dalam rutinitas mekanistik yang steril.
5. **Pengambilan keputusan sebagai titik sentral nukleus (*the core of action*):** menempati pusat lingkaran terdalam. Di titik inilah seluruh kebijakan administratif, konfigurasi struktural, data operasional manajerial, dan keberanian kepemimpinan melebur menjadi pilihan tindakan nyata. Tanpa keputusan di titik inti, seluruh lapisan terluar menjadi statis dan tidak menghasilkan dampak riil bagi organisasi.

Analisis Patologi Runtuhnya Lapisan Konsentris

Dialektika sistemik ini membuktikan bahwa degradasi pada salah satu pilar akan memicu kegagalan berantai (*domino collapse*).

1. **Kegagalan lapisan administrasi**: melahirkan *anomi regulasi*, di mana para pemimpin mengambil keputusan tanpa dasar hukum yang sah, memicu jeratan hukum, dan menghancurkan reputasi kelembagaan.
2. **Kegagalan lapisan organisasi**: melahirkan *anarki struktural*, di mana tumpang tindih kewenangan (*overlapping jurisdictions*) memicu perang dingin antardivisi, kebocoran koordinasi, dan mandeknya eksekusi keputusan.
3. **Kegagalan lapisan manajemen**: melahirkan *pemborosan fiskal dan operasional*, di mana target gagal terealisasi karena inefisiensi biaya, kegagalan logistik, dan ketiadaan instrumen pengendalian mutu.
4. **Kegagalan lapisan kepemimpinan**: melahirkan *kelesuan moral dan kekeringan nilai*, di mana anggota organisasi bekerja sekadar menggugurkan kewajiban administratif tanpa komitmen emosional, diiringi resistensi diam-diam (*silent resistance*) terhadap inovasi.

5. **Kegagalan lapisan pengambilan keputusan**: melahirkan *kelumpuhan analisis (analysis paralysis)*, di mana rapat-rapat evaluasi digelar terus-menerus tanpa menghasilkan ketetapan eksekutif yang berani, membiarkan peluang lenyap dan ancaman disrupsi menghancurkan organisasi.

Tabel 1.1 Matriks Komparasi dan Sintesis Peran Kelima Pilar Kelembagaan

Untuk mempermudah pemahaman distingtif dan integratif dari kelima pilar kelembagaan ini, Tabel 1.1 menyajikan komparasi multidimensional yang mencakup dimensi filosofis, operasional, hingga analogi biologis kelembagaan.

Dimensi Analisis	Administrasi	Organisasi	Manajemen	Kepemimpinan	Pengambilan Keputusan
Landasan Filosofis	Teleologis, Yuridis, dan Konstitutif	Rasionalitas Struktural dan Sosiologis	Pragmatisme Fungsional dan Utilitarian	Fenomenologi Nilai dan Psiko-Sosial	Rasionalitas Terbatas dan Praksis Tindakan
Fokus Utama	Kerangka kebijakan dasar, konstitusi, legalitas makro	Arsitektur pembagian tugas, hierarki, saluran wewenang	Eksekusi efisien, siklus POAC, utilisasi 6M+1I	Pengaruh nilai, transformasi visi, inspirasi anggota	Penyeleksian opsi terbaik dari alternatif tindakan
Pertanyaan Kunci	*"What should be done and under what law?"*	*"Who is responsible and how are units arranged?"*	*"How can it be executed efficiently and on time?"*	*"Why do we care and where are we headed?"*	*"Which alternative shall be executed now?"*

Dimensi Analisis	Administrasi	Organisasi	Manajemen	Kepemimpinan	Pengambilan Keputusan
Tingkatan Operasi	Makro, konseptual, penetap kebijakan (*apex*)	Mezo, struktural, pembatas wadah kelembagaan	Mikro-operasional, prosedural, metodologis	Melintasi seluruh jenjang (*omnipresent/fluid*)	Titik sentral nukleus pemantik aksi (*trigger point*)
Basis Otoritas	Mandat statuta, undang-undang, anggaran dasar	Desain bagan struktur, surat ketetapan jabatan	Target operasional, SOP teknis, batas anggaran	Kepercayaan moral, karisma, kompetensi, integritas	Diskresi legal-rasional, data, intuisi, dan keberanian
Wujud *Output* Nyata	Statuta, visi-misi, *master policy*, regulasi formal	Bagan organisasi, peta jabatan, SOP koordinasi	Laporan kinerja, anggaran divisi, audit capaian	Budaya adaptif, komitmen tulus tim, resiliensi	Dekrit ketetapan, instruksi eksekutif, resolusi
Risiko/ Patologi Utama	*Red tape*, kelambanan regulasi, tirani legalitas	Kekakuan birokrasi, ego sektoral (*silo mentality*)	Inefisiensi sumber daya, mekanisasi manusiawi	Demagogi, narsisme kepemimpinan, kultus individu	*Analysis paralysis*, bias kognitif, kelumpuhan krisis

Dimensi Analisis	Administrasi	Organisasi	Manajemen	Kepemimpinan	Pengambilan Keputusan
Analogi Organisme Biologis	**Sistem Saraf Otonom dan Kode Genetik (DNA)**: menentukan cetak biru biologis dan aturan batas kehidupan	**Kerangka Tulang dan Anatomi Tubuh**: menyangga postur fisik dan menentukan bentuk wadah jasmani	**Sistem Metabolisme dan Otot Penggerak**: membakar kalori, menyuplai energi, dan memproses kerja fisik	**Detak Jantung dan Jiwa Kehidupan (*Elan Vital*)**: memompa darah moralitas dan gairah kehidupan	**Refleks Motorik dan Sinapsis Keputusan Otak**: mengonversi stimulus saraf menjadi lonjakan tindakan nyata

Elaborasi Analogi Organisme Biologis

Pemanfaatan analogi organisme biologis dalam Tabel 1.1 bukanlah sekadar perangkat retorika metaforis, melainkan representasi konkret atas cara kerja sistem terbuka (*open systems theory*) yang dirintis oleh Ludwig von Bertalanffy.

1. **Administrasi sebagai DNA dan sistem saraf pusat**: sebagaimana DNA menyimpan kode genetik yang mendikte batas pertumbuhan biologis dan sistem saraf otonom memelihara keseimbangan fungsi vital (homeostasis), administrasi menjaga agar organisasi tidak melenceng dari konstitusi dan batas kelangsungan hidupnya.
2. **Organisasi sebagai kerangka tulang**: tulang memberikan bentuk, ketegakan postur, dan melindungi organ lunak di dalamnya. Tanpa tulang, daging metabolisme akan runtuh tanpa bentuk. Demikian pula bagan organisasi menjaga agar tugas-tugas tidak saling bertubrukan dan memiliki saluran artikulasi yang jelas.
3. **Manajemen sebagai sistem otot dan pencernaan**: otot berkontraksi untuk mengangkat beban kerja fisik, sementara sistem pencernaan mengonversi makanan (sumber daya) menjadi glukosa (kinerja). Manajemen adalah aparatus fisiologis yang memastikan asupan sumber daya diubah menjadi daya kinetik penyelesaian pekerjaan.
4. **Kepemimpinan sebagai sirkulasi darah dan jiwa (*elan vital*)**: darah mengantarkan oksigen ke seluruh sel tubuh. Kepemimpinan mengalirkan oksigen semangat, tujuan hidup, dan harapan ke setiap unit kerja. Tubuh yang memiliki otot kekar dan tulang kuat tetap akan mati jika jantungnya berhenti berdenyut.
5. **Pengambilan keputusan sebagai titik refleks sinaptik**: ketika tangan menyentuh api, sistem saraf mengirimkan

sinyal rasa sakit, tetapi keselamatan organisme ditentukan oleh keputusan motorik otak untuk menarik tangan seketika. Pengambilan keputusan adalah respons adaptif yang menyelamatkan organisasi dari ancaman lingkungan eksternal dan membimbing langkah menuju peluang bertahan hidup.

6. Sintesis Teoretis

Memahami dinamika organisasi secara holistik mensyaratkan pembacaan simultan atas kelima pilar kelembagaan berikut.

a. Administrasi menetapkan batas legitimasi, filosofi arah, dan kepatuhan sistemik.
b. Organisasi menyediakan panggung fisik, batas yurisdiksi, dan tata hubungan struktural.
c. Manajemen menyalurkan kapasitas sumber daya melalui fungsi perencanaan dan eksekusi terukur.
d. Kepemimpinan mengobarkan daya gerak, mengikat relasi antar-individu, dan memandu perubahan nilai.
e. Pengambilan keputusan mengintegrasikan seluruh masukan tersebut dan melepaskan energi potensial organisasi menjadi aksi kinetik yang menentukan keberhasilan atau keruntuhan sistem.

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan keberlanjutan institusional (*institutional sustainability*) suatu entitas bukan ditentukan oleh keunggulan satu pilar secara terisolasi, melainkan oleh orkestrasi yang harmonis antara arsitektur kebijakan, elastisitas struktur, kedisiplinan eksekusi manajerial, kejernihan visi pemimpin, dan ketepatan keputusan strategis di setiap persimpangan disrupsi zaman.

BAB

II

PARADIGMA DAN EVOLUSI TEORETIS KEPEMIMPINAN: DARI DETERMINISME SIFAT HINGGA KEPEMIMPINAN ADAPTIF

2.1 Ontologi dan Genealogi Teori Kepemimpinan Klasik: Mengurai Determinisme Biologis dan Fenomena *Great Man*

Kajian ontologis mengenai kepemimpinan (*leadership*) dalam peradaban manusia bermula dari telaah figur-figur dominan yang mengubah jalannya sejarah peradaban. Pada abad ke-19, pemikiran Barat mengenai kekuasaan dan kepemimpinan dikuasai oleh proposisi Thomas Carlyle (1841) melalui karya klasiknya, *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Carlyle memostulatkan bahwa sejarah dunia tidak lain merupakan rekaman biografis dari tindakan para "pahlawan" (*heroes*)—individu-individu luar biasa yang diberkahi oleh mukjizat ilahiah atau talenta genetik alamiah yang tidak dimiliki oleh populasi umum. Asumsi ini melahirkan doktrin intelektual yang dikenal sebagai *Great Man Theory*.

Secara epistemologis, *Great Man Theory* bertumpu pada premis determinisme biologis: bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan (*leaders are born, not made*). Premis ini menegaskan adanya demarkasi eksistensial yang mutlak antara strata "manusia

unggul" yang ditakdirkan untuk memerintah dengan massa awam yang ditakdirkan untuk mematuhi. Francis Galton (1869) dalam kajiannya mengenai *Hereditary Genius* mencoba melegitimasi gagasan ini secara kuantitatif dengan meneliti silsilah keluarga tokoh-tokoh terkemuka di Eropa. Galton menyimpulkan bahwa keunggulan intelektual, keberanian, dan kapasitas agensi kepemimpinan ditransmisikan secara biologis dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui garis keturunan aristokratis.

Implikasi sosiologis dan organisasional dari paradigma *Great Man* sangat signifikan, yaitu sebagai berikut.

1. **Eksklusivisme kepemimpinan:** kepemimpinan dipandang sebagai privilese genetik tertutup, sehingga institusi tidak merasa perlu merancang program kaderisasi, pelatihan manajerial, atau pendidikan kepemimpinan demokratis.
2. **Sentralisasi otoritas otokratik:** legitimasi kekuasaan bersumber dari kualitas bawaan yang sakral atau biologis, sehingga membatasi ruang partisipasi kritis dari para pengikut.
3. **Pengabaian total terhadap konteks lingkungan:** teori ini gagal mengenali fakta bahwa seorang figur dominan hanya dapat efektif apabila terdapat momentum krisis sosial, struktur kebutuhan zaman, dan kesiapan pengikut yang memungkinkan gagasan sang figur beresonansi dengan situasi riil.

2.2 Dekonstruksi Teori Sifat (Trait Theories): Batas Metodologis dan Kegagalan Positivisme Awal

Pada paruh pertama abad ke-20, seiring dengan menguatnya positivisme dalam ilmu-ilmu sosial dan psikometri, para sarjana mencoba mengalihkan pendekatan mitologis *Great Man* menjadi kajian empiris-kuantitatif yang terukur melalui **teori sifat (*trait theories*)**. Pertanyaan mendasar yang diajukan bergeser: "*Atribut*

fisik, intelektual, dan psikologis spesifik apa saja yang membedakan seorang pemimpin dari yang bukan pemimpin?"

Ratusan penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi korelasi antara efektivitas kepemimpinan dan berbagai variabel individual, di antaranya sebagai berikut.

1. **Atribut fisik:** tinggi badan, postur tubuh, penampilan visual, daya tahan energi, dan intonasi suara.
2. **Kapasitas kognitif:** tingkat inteligensi umum (IQ), kemampuan berpikir abstrak, keluasan wawasan, dan kefasihan verbal.
3. **Ciri kepribadian:** kepercayaan diri (*self-confidence*), dorongan berprestasi (*need for achievement*), dominasi (*assertiveness*), kestabilan emosi, dan ketahanan terhadap stres.

Namun, akumulasi penelitian psikometri ini justru menemui jalan buntu metodologis. Puncak dekonstruksi terhadap teori sifat ditandai oleh publikasi kajian metaanalisis Ralph M. Stogdill (1948). Stogdill mengkaji secara komprehensif lebih dari 124 riset kepribadian pemimpin yang dilakukan antara tahun 1904 hingga 1947. Temuan Stogdill meruntuhkan fondasi universalitas teori sifat.

1. **Tidak adanya sifat universal:** tidak ditemukan satu pun sifat tunggal atau kelompok sifat psikologis yang secara konsisten dan mutlak membedakan pemimpin dari nonpemimpin di seluruh situasi yang berbeda.
2. **Konteks situasi sebagai determinan mutlak:** seseorang yang menunjukkan keberhasilan kepemimpinan dalam satu situasi tertentu (misalnya dalam konteks komando perang militer) kerap mengalami kegagalan kepemimpinan total ketika dipindahkan ke dalam konteks sosial yang berbeda (seperti universitas atau korporasi bisnis inovatif).
3. **Karakteristik relasional:** kepemimpinan bukanlah milik

statis yang menetap dalam diri individu secara pasif, melainkan hubungan kerja dinamis antara atribut pemimpin dan kebutuhan fungsional para pengikut dalam konfigurasi situasi tertentu.

Richard Mann (1959) memperkuat kritik Stogdill dengan menganalisis lebih dari 1.400 temuan terkait kepribadian dan kepemimpinan kelompok kecil. Mann menemukan bahwa meskipun terdapat korelasi positif yang lemah antara kecerdasan dan persepsi kepemimpinan, korelasi tersebut terlalu rendah untuk dijadikan instrumen prediktif keberhasilan kepemimpinan.

Kegagalan teori sifat klasik melahirkan evaluasi kritis atas reduksionisme psikologis: mencari esensi kepemimpinan semata-mata pada susunan genetik atau karakter internal individu sama halnya dengan menganalisis fenomena kebakaran hanya dengan memeriksa karakteristik korek api, sembari mengabaikan ketersediaan oksigen, kekeringan material kayu, dan embusan angin di lingkungan sekitarnya.

2.3 Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*): Pergeseran dari "*Who Leaders Are*" ke "*What Leaders Do*"

Kerapuhan determinisme sifat mendorong lahirnya **pendekatan perilaku (*behavioral approach*)** pada dekade 1950-an. Pendekatan ini dipicu oleh paradigma *behaviorisme* dalam psikologi yang menolak analisis sifat bawaan internal yang tidak kasatmata, dan memilih memfokuskan observasi pada tindakan konkret, pola interaksi, dan gaya perilaku manajerial yang dapat diamati dan dipelajari.

Jika teori sifat menyiratkan kepemimpinan sebagai anugerah kelahiran, pendekatan perilaku menawarkan premis demokratis dan aplikatif: **kepemimpinan adalah serangkaian pola perilaku yang dapat dipelajari, dilatih, direkayasa, dan dikembangkan secara sistematis**.

2.3.1 Riset Universitas Ohio State: Dikotomi *Initiating Structure* dan *Consideration*

Pada akhir 1940-an, *Bureau of Business Research* di Ohio State University merancang instrumen kuesioner deskripsi perilaku pemimpin (*Leader Behavior Description Questionnaire*/LBDQ). Dari ribuan dimensi perilaku yang dievaluasi, analisis faktor mengkristalkan dua dimensi independen fundamental.

1. **Struktur inisiasi (*initiating structure*):** sejauh mana pemimpin menstrukturkan, mendefinisikan, dan mengorganisasi peran bawahan untuk mencapai tujuan kelembagaan. Perilaku ini mencakup pembagian kerja formal, penjadwalan tenggat waktu (*deadlines*), penetapan standar kinerja (*performance standards*), dan instruksi operasional yang eksplisit.
2. **Pertimbangan (*consideration*):** sejauh mana pemimpin membangun relasi kerja yang dicirikan oleh rasa saling percaya (*mutual trust*), penghormatan atas gagasan bawahan, kepedulian terhadap kenyamanan emosional, serta iklim kerja yang hangat dan egaliter.

Temuan kritis dari riset Ohio State adalah bahwa kedua dimensi ini bersifat ortogonal (independen satu sama lain). Artinya, seorang pemimpin tidak harus memilih antara menjadi sangat berorientasi tugas atau sangat berorientasi hubungan; seorang pemimpin dapat memiliki kombinasi skor tinggi pada kedua dimensi sekaligus (*high structure–high consideration*).

2.3.2 Riset Universitas Michigan: Orientasi Produksi Vs. Orientasi Karyawan

Secara simultan, *Survey Research Center* di University of Michigan di bawah arahan Rensis Likert meneliti efektivitas kepemimpinan dan mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan utama.

1. **Gaya berorientasi produksi (*production-oriented/task-oriented*):** menekankan aspek-aspek teknis pekerjaan, memandang bawahan sebagai instrumen mekanis untuk mencapai sasaran kuantitatif organisasi.
2. **Gaya berorientasi karyawan (*employee-oriented/relationship-oriented*):** menekankan hubungan interpersonal, memandang bawahan sebagai entitas manusia yang utuh dengan kebutuhan personal, memberikan otonomi dalam batas tertentu, dan mendorong partisipasi aktif.

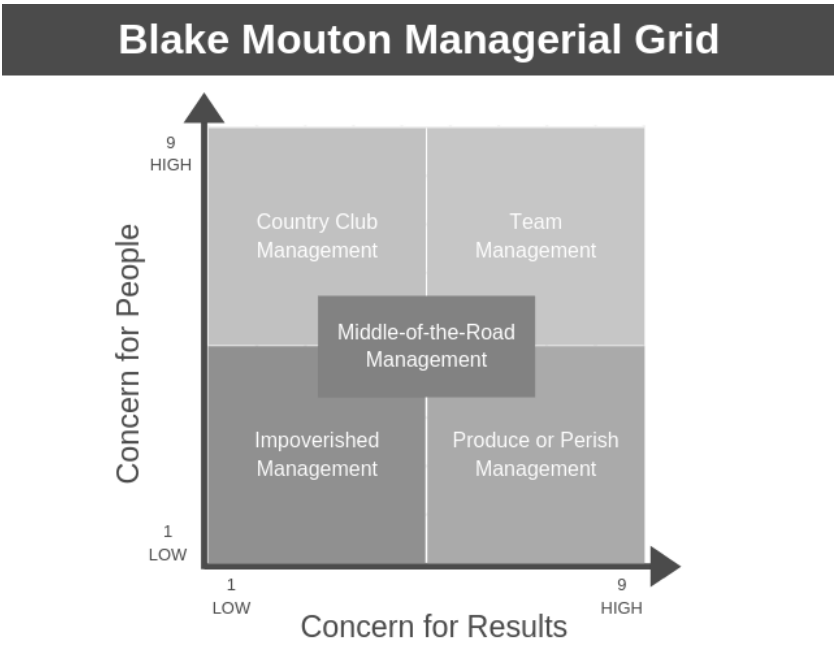
Pada fase awal, riset Michigan memperlakukan kedua dimensi ini sebagai sebuah kontinum yang saling bertentangan (kutub biner). Namun, penelitian lanjutan menyimpulkan bahwa para pemimpin berkinerja tertinggi (*high-performing leaders*) adalah mereka yang mampu memadukan orientasi target produksi yang ketat dengan kepedulian tulus terhadap pengembangan kapasitas karyawannya.

2.3.3 Kisi-Kisi Manajerial (*The Managerial Grid*) Blake dan Mouton

Sintesis terapan paling berpengaruh dari pendekatan perilaku dirumuskan oleh Robert Blake dan Jane Mouton (1964) melalui model *the managerial grid* (kemudian diubah menjadi *leadership grid*). Model ini memetakan gaya kepemimpinan ke dalam matriks dua sumbu berskala 1 hingga 9: sumbu horizontal mewakili perhatian pada produksi (*concern for production*), dan sumbu vertikal mewakili perhatian pada manusia (*concern for people*).

1. **Manajemen otoritas-kepatuhan (*authority-compliance*, 9,1):** efisiensi operasional dicapai dengan mengatur kondisi kerja sedemikian rupa sehingga campur tangan unsur manusia ditekan ke level seminimal mungkin. Pendekatan ini efektif untuk pencapaian jangka pendek tetapi memicu gesekan kultural jangka panjang.

2. **Manajemen *country club* (1,9):** perhatian penuh diberikan kepada kenyamanan relasi antarpribadi demi menciptakan atmosfer kerja yang ramah dan rileks, tetapi mengorbankan produktivitas kerja dan penegakan disiplin pencapaian tujuan.
3. **Manajemen miskin/*impoverished* (1,1):** pemimpin mengerahkan usaha minimal untuk menyelesaikan pekerjaan dan sekadar menjaga kelangsungan status quo keanggotaan organisasi. Ini mencerminkan bentuk pelepasan tanggung jawab (*abdication of leadership*).
4. **Manajemen jalan tengah (*middle-of-the-road*, 5,5):** performa organisasi yang memadai dicapai dengan mengompromikan kebutuhan penyelesaian target produksi dengan pemeliharaan moralitas kerja anggota pada tingkat yang moderat.
5. **Manajemen tim (*team management*, 9,9):** gaya ideal di mana penyelesaian pekerjaan bertumpu pada komitmen bersama; ketergantungan melalui "taruhan bersama" dalam pencapaian tujuan organisasi melahirkan relasi saling percaya dan saling menghargai.



Gambar 2.1 Blake Mouton *Managerial Grid*

Kendati kisi manajerial Blake dan Mouton sangat populer dalam pelatihan korporasi, kelemahan mendasar dari aliran perilaku adalah **dogmatisme normatif**: keyakinan bahwa gaya *team management* (9,9) adalah gaya terbaik dalam segala kondisi. Kenyataannya, dalam kondisi krisis militer akut, kepanikan massal, atau operasi darurat medis, penerapan gaya partisipatif (9,9) dapat memperlambat keputusan secara fatal, di mana gaya direktif-otoritatif (9,1) justru jauh lebih menyelamatkan institusi.

2.4 Paradigma Kontingensi dan Pendekatan Situasional: Mengakhiri Mitos Gaya Universal

Kegagalan aliran perilaku untuk membuktikan adanya satu gaya kepemimpinan terbaik (*the one best way*) memicu revolusi pemikiran pada pertengahan dekade 1960-an. Para peneliti menyadari bahwa efektivitas gaya kepemimpinan secara inheren bersifat kondisional: keberhasilan seorang pemimpin ditentukan

oleh kesesuaian (*fit/congruence*) antara gaya pribadi pemimpin dan tuntutan spesifik lingkungan situasional yang melingkupinya.

1.4.1 Model Kontingensi Fred Fiedler: Teori Kesesuaian Pemimpin (*Leader Match Theory*)

Fred E. Fiedler (1967) adalah pionir yang menyusun kerangka kontingensi teoretis formal pertama dalam kepemimpinan. Fiedler mendasarkan teorinya pada dua instrumen utama: orientasi kepribadian mendasar pemimpin dan derajat kontrol situasional.

1. **Pengukuran orientasi pemimpin melalui skala LPC (*least preferred coworker*):** Fiedler merancang instrumen LPC untuk mengukur apakah orientasi kepribadian pemimpin lebih condong pada tugas atau relasi. Pemimpin diminta mendeskripsikan satu individu rekan kerja yang paling tidak disukainya menggunakan skala diferensial semantik (misalnya: menyenangkan–tidak menyenangkan, terbuka–tertutup).
2. **Pemimpin skor LPC tinggi (*High-LPC/relationship-motivated*):** tetap mendeskripsikan rekan kerja yang tidak disukai secara relatif positif. Kepuasan harga diri pemimpin ini bersumber dari terbinanya relasi interpersonal yang harmonis.
3. **Pemimpin skor LPC rendah (*low-LPC/task-motivated*):** mendeskripsikan rekan kerja yang tidak disukai dengan atribut sangat negatif. Pemimpin ini menempatkan keberhasilan penyelesaian tugas sebagai prioritas mutlak di atas kenyamanan relasi sosial.
4. **Tiga variabel kontrol situasional (*situational favorableness*):** Fiedler memetakan derajat kontrol dan prediktabilitas situasi kepemimpinan melalui kombinasi tiga dimensi hierarkis.
    a. **Relasi pemimpin-anggota (*leader-member relations*):** derajat kepercayaan, loyalitas, dan rasa hormat bawahan terhadap pemimpin (baik vs. buruk).

b. Struktur tugas (*task structure*): sejauh mana instruksi tugas didefinisikan secara transparan, terprogram, dan memiliki kejelasan prosedur penilaian kinerja (tinggi vs. rendah).

c. Kekuasaan posisi (*position power*): derajat otoritas formal sah yang dimiliki pemimpin untuk menghukum, memberi penghargaan, merekrut, atau mendemosi bawahan (kuat vs. lemah).

Kombinasi ketiga dimensi ini menghasilkan delapan kemungkinan oktansituasi (*octants*).



Gambar 2.2 Model Kontingensi Kepemimpinan Fred Fiedler

Temuan revolusioner Fiedler membuktikan dalil kontingensinya, yaitu sebagai berikut.

1. Pemimpin yang berorientasi tugas (*low-LPC*) berkinerja paling unggul pada kondisi ekstrem: yaitu pada situasi yang **sangat menguntungkan** (Oktan I, II, III) atau pada situasi yang **sangat merugikan/krisis** (Oktan VIII).
2. Pemimpin yang berorientasi hubungan (*high-LPC*) berkinerja paling unggul pada kondisi situasi dengan **keberuntungan moderat** (Oktan IV, V, VI, VII), di mana terdapat ambiguitas

peran atau friksi interpersonal yang menuntut keahlian resolusi konflik psikososial.

Secara radikal, Fiedler menolak gagasan bahwa kepribadian pemimpin bersifat plastis (mudah diubah). Oleh karena itu, Fiedler memperkenalkan strategi *job engineering* (restrukturisasi rekayasa jabatan): alih-alih membuang energi untuk mengubah kepribadian pemimpin, organisasi harus mengubah parameter situasinya (misalnya menambah kekuasaan posisi formal atau menstrukturkan tugas) agar selaras dengan orientasi gaya kepemimpinan sang pemimpin.

2.4.2 Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard: Model Kesiapan Bawahan

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1969, 1982) mengembangkan teori kepemimpinan situasional (*situational leadership theory*/SLT) yang berfokus pada dinamika interaksi antara perilaku direktif pemimpin, perilaku suportif pemimpin, dan **tingkat kematangan/kesiapan (*maturity/readiness level*) pengikut**.

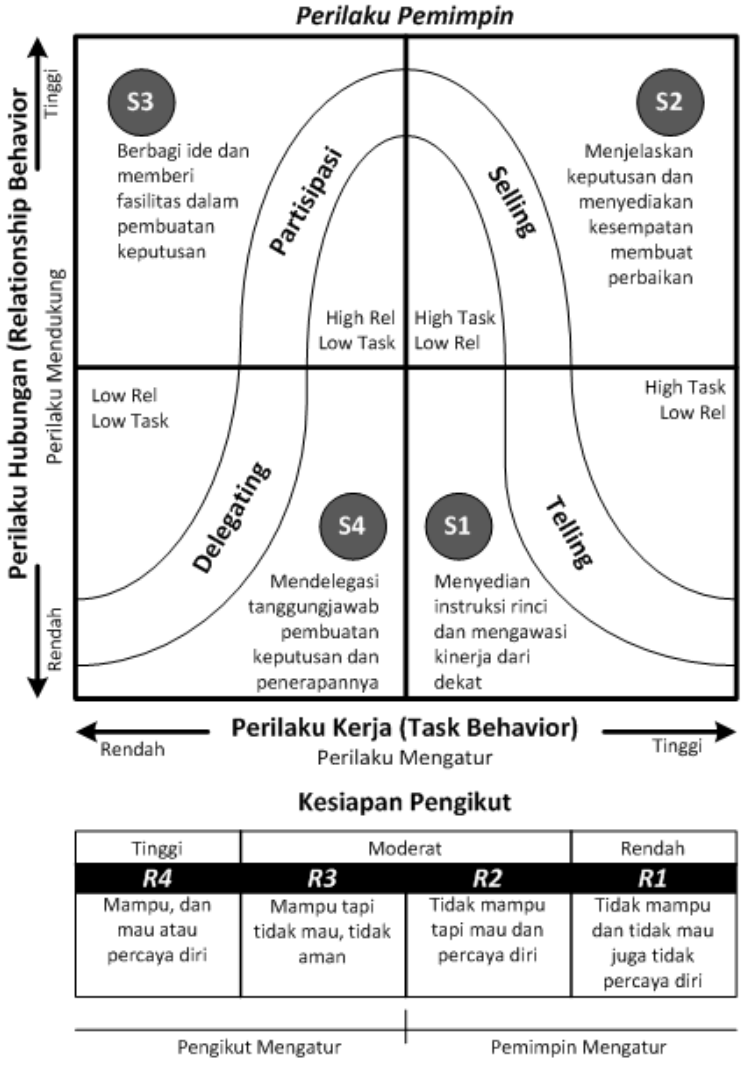
Kesiapan pengikut dievaluasi berdasarkan dua dimensi berikut.

1. **Kesiapan kemampuan teknis (*job readiness/ability*):** penguasaan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang relevan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan.
2. **Kesiapan psikologis (*psychological readiness/willingness*):** derajat motivasi, kepercayaan diri, dan komitmen internal bawahan dalam memikul tanggung jawab penyelesaian tugas.

Hersey dan Blanchard membagi kurva kesiapan bawahan ke dalam empat tahap perkembangan.

1. **R1 (rendah):** tidak mampu dan tidak mau/tidak yakin (*unable and unwilling/insecure*).

2. **R2 (moderat rendah):** tidak mampu tetapi memiliki kemauan dan motivasi tinggi (*unable but willing/confident*).
3. **R3 (moderat tinggi):** mampu menyelesaikan tugas, tetapi kurang memiliki kemauan atau merasa ragu-ragu (*able but unwilling/insecure*).
4. **R4 (tinggi):** mampu, memiliki kompetensi tinggi, termotivasi penuh, dan percaya diri (*able and willing/confident*).



Gambar 2.3 Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Implikasi preskriptif model Hersey-Blanchard mengharuskan pemimpin untuk mendiagnosis tingkat kesiapan bawahan dan menyesuaikan intervensinya secara tepat.

1. **Gaya S1 - *telling/directing* (kesiapan R1):** pemimpin memberikan instruksi operasional yang sangat spesifik, memantau kinerja secara ketat, dan membatasi dialog dua arah untuk mencegah kebingungan teknis.
2. **Gaya S2 - *selling/coaching* (kesiapan R2):** pemimpin tetap mempertahankan arahan tugas yang terperinci, tetapi mulai membuka komunikasi dua arah secara intensif, menjelaskan alasan di balik keputusan, dan memberikan dukungan sosioemosional untuk menjaga antusiasme bawahan.
3. **Gaya S3 - *participating/supporting* (kesiapan R3):** pemimpin mereduksi arahan tugas teknis dan lebih banyak bertindak sebagai mitra diskusi (*facilitator*), mendorong bawahan memformulasikan ide, serta memperkuat kepercayaan diri mereka dalam mengambil inisiatif mandiri.
4. **Gaya S4 - *delegating* (kesiapan R4):** pemimpin meminimalkan arahan tugas dan dukungan emosional secara simultan; wewenang dan tanggung jawab pelaksanaan serta diskresi pemecahan masalah diserahkan sepenuhnya kepada bawahan yang telah matang.

Kelebihan utama teori Hersey-Blanchard adalah pendekatan perkembangannya (*developmental approach*): pemimpin tidak membiarkan bawahan terperangkap pada level R1 selamanya, tetapi secara bertahap membimbing, mendidik, dan memberdayakan bawahan agar berevolusi menuju level kesiapan R4.

2.5 Dialektika Teori Kontemporer: Transaksional dan Transformasional

Perubahan lingkungan makro pada era pasca-industri yang diwarnai oleh globalisasi ekonomi, ketidakpastian persaingan, dan

lompatan teknologi informasi menuntut model kepemimpinan yang mampu menginspirasi perubahan fundamental kelembagaan.

2.5.1 Teori Kepemimpinan Transaksional

Model kepemimpinan transaksional berakar pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Model ini memandang relasi kepemimpinan sebagai rangkaian transaksi rasional-instrumental antara pemimpin dan bawahan: pemimpin menjelaskan imbalan apa yang akan diterima bawahan apabila target kinerja tercapai, dan sanksi apa yang dijatuhkan jika terjadi kelalaian.

Bernard M. Bass (1985, 1998) mengidentifikasi tiga dimensi kepemimpinan transaksional.

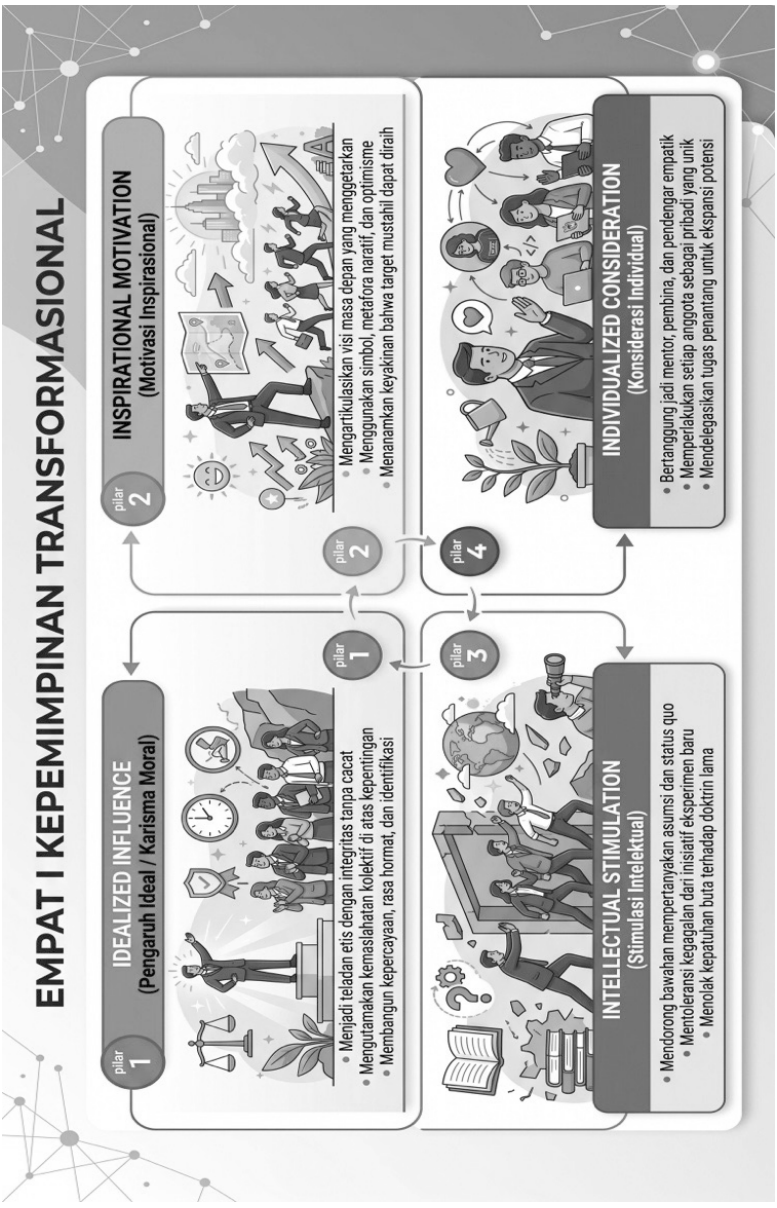
1. **Imbalan kontingen (*contingent reward*):** pemimpin secara eksplisit menetapkan kontrak kesepakatan target kerja dan menjanjikan insentif finansial, promosi, atau apresiasi verbal atas pencapaian kinerja bawahan.
2. **Manajemen berdasarkan pengecualian aktif (*management by exception - active*):** pemimpin mengawasi secara mikro deviasi, anomali, atau kesalahan dari prosedur operasi standar (SOP) dan langsung melakukan intervensi korektif sebelum masalah membesar.
3. **Manajemen berdasarkan pengecualian pasif (*management by exception - passive*):** pemimpin bersikap pasif dan baru mengambil tindakan intervensi korektif setelah kegagalan atau krisis terjadi secara nyata.

Kepemimpinan transaksional sangat memadai untuk memelihara stabilitas operasional, efisiensi rantai pasok, dan prediktabilitas *output* dalam organisasi birokratis mapan. Akan tetapi, model ini memiliki batas kritis: ia hanya menghasilkan kinerja sesuai standar kontrak (*expected performance*) dan tidak mampu mengobarkan inovasi terobosan atau komitmen emosional melampaui tugas formal (*extra-role behavior*).

2.5.2 Teori Kepemimpinan Transformasional

Gagasan mengenai kepemimpinan transformasional pertama kali diartikulasikan oleh sosiolog politik James MacGregor Burns (1978) dalam risetnya tentang kepemimpinan politik, dan kemudian diformulasikan ke dalam konteks psikologi organisasi secara kuantitatif oleh Bernard M. Bass (1985). Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses di mana *"leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation"* (pemimpin dan pengikut saling mengangkat satu sama lain ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi).

Kepemimpinan transformasional beroperasi melalui *The Full Range Leadership Model* dengan menopang empat pilar distingtif (*The 4I Framework*).



Gambar 2.4 Empat I Kepemimpinan Transformasional (*The 4Is Framework*)

Secara empiris, kepemimpinan transformasional terbukti menghasilkan efek augmentasi (*augmentation effect*): menambahkan capaian kinerja luar biasa (*performance beyond expectations*) di atas fondasi transaksi manajerial dasar. Bawahan terdorong untuk melampaui batas kewajiban formal mereka, bukan karena rasa takut akan sanksi atau iming-iming bonus finansial semata, melainkan karena keterikatan intrinsik terhadap visi mulia yang dihadirkan oleh sang pemimpin.

2.6 Paradigma Kontemporer: *Servant Leadership*, Kepemimpinan Autentik, dan Teori Kepemimpinan Adaptif

Memasuki dekade ketiga abad ke-21, kepemimpinan diuji oleh keruntuhan kepercayaan publik terhadap skandal etika korporasi dan birokrasi, serta kompleksitas ancaman eksistensial global. Tiga teori kontemporer menonjol dalam diskursus mutakhir adalah sebagai berikut.

2.6.1 *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani)

Dikonseptualisasikan oleh Robert K. Greenleaf (1970, 1977) dalam esainya *The Servant as Leader*, pendekatan ini berangkat dari sebuah paradoks filosofis: **pemimpin sejati adalah pelayan pertama (*the servant first*)**. Keinginan untuk melayani orang lain harus mendahului aspirasi sadar untuk memegang kekuasaan kepemimpinan.

Larry Spears (2002) menguraikan sepuluh karakteristik esensial dari *servant leader*.

1. *Listening* (mendengarkan secara reseptif dan mendalam).
2. *Empathy* (mampu menyelami perspektif emosional orang lain).
3. *Healing* (memulihkan relasi yang retak dan mengobati luka emosional tim).
4. *Awareness* (kesadaran diri dan pemahaman konteks kelembagaan yang tajam).

5. *Persuasion* (mengutamakan kekuatan konsensus ketimbang paksaan struktural).
6. *Conceptualization* (kemampuan berpikir visioner melampaui rutinitas operasional harian).
7. *Foresight* (kepekaan intuitif memprediksi konsekuensi masa depan berbasis masa lalu)
8. *Stewardship* (memegang amanah kekuasaan demi kemaslahatan bersama generasi masa depan).
9. *Commitment to the growth of people* (dedikasi penuh terhadap pertumbuhan holistik bawahan)
10. *Building community* (merajut kembali kohesi sosial di dalam organisasi).

Servant leadership mengubah metrik keberhasilan institusional: ukuran keberhasilan seorang pemimpin bukan dihitung dari berapa banyak pundi laba atau gelar kekuasaan yang diraihnya, melainkan: *"Apakah mereka yang dilayani menjadi lebih sehat, lebih bijak, lebih mandiri, lebih bebas, dan akhirnya terinspirasi untuk menjadi pelayan bagi sesamanya?"*

2.6.2 Kepemimpinan Autentik (*Authentic Leadership*)

Lahir sebagai antitesis terhadap gaya kepemimpinan manipulatif dan kalkulatif, Bill George (2003) bersama Bruce Avolio dan Fred Luthans (2005) menyusun konstruksi *authentic leadership*. Pemimpin autentik dicirikan oleh empat dimensi inti.

1. **Kesadaran diri (*self-awareness*):** pemahaman mendalam mengenai nilai-nilai pribadi, emosi, kekuatan, kelemahan, dan motif tindakan diri sendiri.
2. **Transparansi relasional (*relational transparency*):** menampilkan diri apa adanya, jujur mengenai batas kompetensi, dan tidak memakai topeng persona politik demi popularitas semu.
3. **Pemrosesan informasi berimbang (*balanced processing*):** menganalisis seluruh data secara objektif dan mendengarkan

perspektif yang berlawanan sebelum mengambil ketetapan keputusan.

4. **Perspektif moral terinternalisasi (*internalized moral perspective*):** dipandu oleh standar etika internal yang kokoh, sehingga tidak mudah goyah oleh tekanan politik eksternal atau godaan oportunisme jangka pendek.

2.6.3 Teori Kepemimpinan Adaptif Ronald Heifetz

Salah satu kontribusi intelektual paling transformatif bagi kepemimpinan di lingkungan turbulen dirumuskan oleh Ronald A. Heifetz (1994, 2009) di Harvard Kennedy School of Government melalui kerangka **kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*)**.

Heifetz memulai teorinya dengan membedah tipologi tantangan yang dihadapi organisasi menjadi dua kategori dikotomis berikut.

1. **Masalah teknis (*technical problems*):** masalah yang definisinya jelas dan solusi penanganannya sudah tersedia dalam korpus keahlian, regulasi, atau prosedur standar operasional (SOP) organisasi. Masalah teknis diselesaikan oleh *otoritas manajemen* yang menerapkan pengetahuan yang telah ada.
2. **Tantangan adaptif (*adaptive challenges*):** masalah yang definisinya kabur, kompleksitasnya tinggi, dan tidak memiliki preseden solusi dalam buku manual kelembagaan. Menghadapi tantangan adaptif menuntut perubahan dalam nilai-nilai, prioritas hidup, keyakinan kultural, dan kebiasaan kerja para anggota organisasi itu sendiri.



Gambar 2.5 Dikotomi Masalah dan Tanggung Jawab Solusi Ronald Heifetz

Perangkap fatal dalam tata kelola modern adalah kecenderungan para pimpinan untuk **memperlakukan tantangan adaptif sebagai masalah teknis biasa**. Pimpinan kerap tergoda memberikan jawaban instan, restrukturisasi mekanis bagan organisasi, atau menyewa konsultan mahal untuk masalah-masalah yang sesungguhnya menuntut transformasi pola pikir para anggotanya.

Prinsip operasional kepemimpinan adaptif adalah sebagai berikut.

1. **Naik ke balkon (*get on the balcony*):** kapasitas pemimpin untuk keluar dari hiruk pikuk pertarungan di lantai dansa, guna memperoleh perspektif makro mengenai pola sistemik, friksi kultural, dan pergeseran lanskap lingkungan eksternal.
2. **Mengatur ketidakseimbangan produktif (*regulate productive disequilibrium*):** perubahan adaptif niscaya memicu stres dan ketakutan psikologis. Pemimpin adaptif bertindak seperti termostat: menjaga tekanan dan ketegangan di dalam organisasi tidak terlalu rendah (karena memicu apatisme dan status quo), tetapi tidak melampaui ambang batas toleransi (karena memicu kekacauan atau penolakan histeris).
3. **Mengembalikan tanggung jawab kepada anggota (*give the work back to the people*):** menolak menjadi figur juru

selamat (*savior*) yang memonopoli jawaban; pemimpin harus mendesak bawahan untuk menghadapi realitas pahit dan memikul tanggung jawab atas penemuan solusi baru.

4. **Melindungi suara-suara dari bawah (*protect leadership voices from below*):** memberikan ruang perlindungan bagi para pemikir kritis, pemberontak konstruktif, atau kelompok minoritas yang kerap menjadi pihak pertama yang menyadari sinyal bahaya kelembagaan.

2.7 Dimensi Psikososial dan Neuro-Kepemimpinan: Kecerdasan Emosional dan *Sensemaking*

Kepemimpinan pada analisis puncaknya adalah pertemuan antara agensi kognitif dan kedewasaan psikososial.

2.7.1 Kecerdasan Emosional (Daniel Goleman)

Daniel Goleman (1995, 2000) mendefinisikan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*/EQ) sebagai determinan utama yang membedakan pemimpin rata-rata dengan pemimpin kaliber eksekutif. Riset empiris membuktikan bahwa pada level kepemimpinan strategis, kontribusi kecerdasan intelektual teknis (IQ) hanya menyumbang sekitar 15–20% dari keberhasilan, sementara sisanya didominasi oleh lima kapabilitas emosional:

1. **Kesadaran diri (*self-awareness*):** kemampuan membaca dan memahami emosi diri sendiri serta pengaruhnya terhadap kinerja tim.
2. **Pengendalian diri (*self-regulation*):** kapasitas menahan impuls emosional negatif dan menjaga ketenangan di saat kritis.
3. **Motivasi diri (*internal motivation*):** dorongan berprestasi yang berakar dari hasrat internal untuk berkontribusi melampaui insentif finansial semata.
4. **Empati (*empathy*):** kepekaan untuk merasakan perasaan orang lain dan memahami dinamika politik nonverbal di balik bahasa formal organisasi.

5. **Keterampilan sosial (*social skills*):** kemahiran dalam diplomasi persuasi, negosiasi *win-win*, serta orkestrasi kolaborasi lintas divisi.

Secara neurobiologis, kepemimpinan adalah seni mengatur fenomena *amygdala hijacking* pembajakan respons kognitif oleh pusat ketakutan otak primitif (*limbic system*) saat terjadi ancaman mendadak. Pemimpin dengan EQ tinggi mampu mengaktifkan fungsi eksekutif korteks prefrontal (*prefrontal cortex*) untuk menjaga rasionalitas, kejernihan kalkulasi risiko, dan ketenangan institusional di tengah badai krisis.

2.7.2 Teori Konstruksi Makna (*Sensemaking in Organizations*)

Karl E. Weick (1995) menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah pencarian kebenaran statis, melainkan sebuah proses aktif **pembentukan makna (*sensemaking*)**. Di tengah lingkungan BANI yang sarat disrupsi, realitas eksternal sering kali tampak tidak rasional, membingungkan, dan menakutkan.

Sensemaking adalah siklus kognitif di mana pemimpin:

1. mengekstraksi tanda-tanda signifikan (*cues*) dari tumpukan data yang bising;
2. merangkai tanda-tanda tersebut ke dalam sebuah kerangka mental logis (*mental framework*);
3. mengartikulasikan narasi yang koheren kepada anggota organisasi, sehingga mereka memahami mengapa disrupsi ini terjadi dan tindakan apa yang harus diambil secara kolektif untuk menaklukkannya.

Pemimpin yang kehilangan kapasitas *sensemaking* akan membiarkan organisasinya tenggelam dalam kelumpuhan kognitif dan histeria massa. Sebaliknya, pemimpin yang menguasai *sensemaking* mampu mengubah ancaman krisis eksistensial menjadi panggung pembelajaran dan momentum akselerasi transformasi peradaban.

Tabel 2.1 Matriks Komparatif Paradigma Teori Kepemimpinan

Paradigma Teoretis	Landasan Ontologis Utama	Basis Efektivitas Kepemimpinan	Tokoh Kunci Literatur	Implikasi Terhadap Praktik Manajemen
Great Man and Trait Theories	Determinisme biologis dan bakat psikologis bawaan sejak lahir.	Memiliki kombinasi atribut fisik, kognitif, dan kepribadian unggul.	Thomas Carlyle (1841); Francis Galton (1869); Ralph Stogdill (1948).	Fokus pada seleksi figur aristokrat; mengabaikan program pengembangan staf.
Behavioral Approach	Pola tindakan konkret yang dapat diobservasi dan direkayasa.	Keseimbangan perilaku antara orientasi tugas dan orientasi manusia.	Riset Ohio State; Rensis Likert; Blake dan Mouton (1964).	Desain program pelatihan kepemimpinan dan rekayasa budaya kerja partisipatif.
Contingency and Situational	Relativisme kontekstual; efektivitas kepemimpinan bergantung situasi.	Derajat keselarasan (*fit*) antara gaya pemimpin dan maturitas situasi.	Fred Fiedler (1967); Hersey dan Blanchard (1982); Robert House (1971).	Rekayasa struktur jabatan (*job engineering*) dan adaptasi gaya supervisi fleksibel.
Transactional Leadership	Kontrak pertukaran instrumental dan rasionalitas ekonomi formal.	Ketepatan pemberian imbalan bersyarat dan pengendalian penyimpangan.	James MacGregor Burns (1978); Bernard M. Bass (1985).	Pemeliharaan stabilitas status quo, efisiensi rantai nilai, dan kepatuhan SOP.

Paradigma Teoretis	Landasan Ontologis Utama	Basis Efektivitas Kepemimpinan	Tokoh Kunci Literatur	Implikasi Terhadap Praktik Manajemen
Transformational Leadership	Agensi moral luhur, stimulasi kognitif, dan visi masa depan bersama.	Kemampuan mentransformasi komitmen pengikut melampaui ego pribadi.	James M. Burns (1978); Bernard Bass dan Bruce Avolio (2006).	Restrukturisasi visi korporasi, inovasi terobosan, dan akselerasi perubahan kultural.
Servant and Authentic	Etika altruisme, integritas nilai moral internal, dan pelayanan tulus.	Kepercayaan bawahan berakar dari rekam jejak integritas dan pemberdayaan.	Robert Greenleaf (1977); Larry Spears (2002); Bill George (2003).	Desentralisasi wewenang, pembongkaran hierarki arogan, dan keadilan iklim kerja
Adaptive Leadership	Dinamika evolusi sistemik dalam menghadapi disrupsi lingkungan.	Kapasitas memobilisasi bawahan untuk menuntaskan tantangan adaptif.	Ronald A. Heifetz (1994, 2009); Donald L. Laurie.	Pembelajaran kolektif berkelanjutan, manajemen stres sistemik, dan inovasi eksperimen.

BAB

III

ARTIKULASI VISI-MISI STRATEGIS, NILAI KELEMBAGAAN, DAN REKAYASA BUDAYA ORGANISASI

3.1 Landasan Ontologis dan Rasionalitas Teleologis Organisasi

3.1.1 Hakikat Ontologis Organisasi: Melampaui Agregasi Mekanis Menuju Entitas Bertujuan (*Purpose-Driven Social Entity*)

Secara ontologis, pemahaman mengenai organisasi kerap terdistorsi oleh cara pandang positivistik mekanistis yang mereduksi institusi menjadi sekadar mesin rasional yang tersusun dari kapital finansial, fasilitas fisik, teknologi pemrosesan data, dan bagan pembagian kerja formal. Dalam reduksionisme semacam ini, manusia diposisikan semata-mata sebagai instrumen teknis yang bergerak di atas rel regulasi legalistik, dan keluaran organisasi dipandang sebagai fungsi matematis linier dari masukan sumber daya. Pandangan instrumen mekanis ini, yang berakar dari tradisi manajemen ilmiah klasik (*classical scientific management*) dan birokrasi legal-rasionalistik ala Max Weber, memang menawarkan prediktabilitas operasional dan kepastian hierarkis. Kendati demikian, perspektif mekanis ini gagal total dalam menjelaskan

dimensi terdalam eksistensi organisasi: motivasi intrinsik individu, pembentukan ikatan emosional kolektif, serta pencarian legitimasi moral di hadapan lingkungan sosial yang senantiasa berubah.

Organisasi pada hakikat filosofis terdalamnya bukanlah sekumpulan benda mati, melainkan sebuah **konstruksi sosial yang digerakkan oleh tujuan** (*purpose-driven social construction*). Eksistensi organisasi selalu mengandaikan adanya dimensi **teleologis** sebuah pencarian sadar akan *telos* (tujuan akhir, makna luhur keberadaan) yang membenarkan mengapa organisasi tersebut harus didirikan, mengapa kekuasaan administratif di dalamnya sah untuk dijalankan, dan untuk alasan peradaban apa sumber daya publik maupun korporat dialokasikan ke dalamnya. Dalam diskursus filsafat administrasi, *telos* bukanlah sekadar pernyataan laba atau pemenuhan indikator keluaran teknis, melainkan justifikasi eksistensial mengenai bagaimana organisasi tersebut menciptakan tertib sosial, menegakkan keadilan distributif, atau menghadirkan kesejahteraan nyata bagi konstituen yang dilayaninya.

Dalam arsitektur tata kelola makro kelembagaan, kepemimpinan dan administrasi saling mengunci pada titik teleologis ini.

1. **Lapisan administrasi publik dan tata kelola formal:** menetapkan batas-batas yurisdiksi yuridis, mengawal kepatuhan terhadap perundang-undangan (*rule of law*), merumuskan prosedur operasi standar (SOP), serta menjamin bahwa wewenang formal dijalankan dalam kerangka asas-asas umum pemerintahan yang baik (*good governance*). Administrasi menjaga agar kapal organisasi memiliki lunas yang kokoh, sekat kedap air yang legal, dan bahan bakar operasional yang akuntabel.
2. **Lapisan kepemimpinan transformatif dan strategis:** berfungsi sebagai juru mudi yang menatap bintang penuntun di cakrawala. Kepemimpinan mentransformasikan

kepatuhan administratif yang kaku menjadi energi emosional yang menyala-nyala, mengangkat kesadaran anggota dari sekadar pemenuhan kewajiban harian (*compliance*) menuju dedikasi transformatif (*commitment*), serta menjembatani jurang pemisah antara teks undang-undang yang bisu dan denyut harapan masyarakat yang dinamis.

Tanpa landasan administrasi yang kuat, kepemimpinan visioner akan tergelincir menjadi utopia yang anarkis dan rentan terhadap korupsi diskresi. Sebaliknya, tanpa kepemimpinan yang berlabuh pada teleologi visi yang luhur, sistem administrasi akan membeku menjadi birokrasi patologis—sebuah labirin aturan yang melayani dirinya sendiri, kehilangan jiwa, dan mengasingkan masyarakat yang seharusnya dilayani.

DIALEKTIKA TELEOLOGIS KELEMBAGAAN



Gambar 3.1 Dialektika Teleologis Kelembagaan

3.1.2 Patologi Reduksionisme Sloganistik dan Fenomena Alienasi Birokratis

Dalam realitas empiris di lingkungan birokrasi pemerintahan, institusi pendidikan tinggi, maupun korporasi sektor publik, perumusan visi dan misi kerap kali mengalami degradasi ontologis yang parah: terjerembap ke dalam apa yang disebut sebagai **reduksionisme sloganistik** (*sloganistic reductionism*). Fenomena patologis ini terjadi ketika penyusunan dokumen visi dan misi tidak lagi diposisikan sebagai pergulatan eksistensial kepemimpinan untuk membedah arah peradaban organisasi, tetapi direduksi menjadi sekadar ritual administratif rutin lima tahunan.

Reduksionisme sloganistik memiliki sejumlah karakteristik patologis yang mudah dikenali dalam praksis kelembagaan, yaitu sebagai berikut.

1. **Hipertrofi kosmetik naratif:** naskah visi-misi dipenuhi oleh tumpukan kata sifat superlatif yang klise, seragam, dan kehilangan distingsi—seperti *"Menjadi lembaga yang unggul, terdepan, bertaraf dunia, profesional, dan berakhlak mulia"*. Rangkaian kata ini disusun bukan atas dasar pembacaan kritis terhadap posisi strategis organisasi, melainkan hasil kompilasi jargon populer yang terdengar indah di telinga asesor akreditasi namun hampa makna operasional.
2. **Keterputusan epistemologis (*epistemic disconnect*):** antara dokumen visi yang dipajang di lobi gedung megah dengan keputusan alokasi anggaran belanja tahunan di biro keuangan tidak memiliki korelasi struktural. Visi berbicara mengenai "inovasi teknologi disruptif", tetapi struktur anggaran organisasi 85 persen dialokasikan untuk membiayai belanja rutin seremonial, perjalanan dinas, dan pengadaan sarana fisik yang tidak berdampak langsung pada penguatan kompetensi digital.

3. **Formalisme defensif:** visi-misi diproduksi semata-mata untuk memenuhi daftar periksa (*checklist*) instrumen pengawasan eksternal, reformasi birokrasi semu, atau pemenuhan borang penjaminan mutu. Selesai dokumen ditandatangani dan dicap stempel dinas, dokumen tersebut dimasukkan ke dalam lemari arsip, tidak pernah dibaca kembali, dan tidak pernah dijadikan landasan perdebatan dalam rapat-rapat penentuan kebijakan penting.

Konsekuensi sosiologis paling merusak dari reduksionisme sloganistik ini adalah merebaknya **alienasi birokratis**(*bureaucratic alienation*) di kalangan pegawai akar rumput dan manajer lini bawah. Sebagaimana diperingatkan dalam teori sosiologi organisasi kritis, ketika para aparatur atau staf teknis diinstruksikan untuk mematuhi target keluaran (*output*) kuantitatif yang ketat tanpa pernah memahami bagaimana tumpukan berkas dan berkas digital yang mereka kerjakan terhubung dengan misi kemanusiaan atau tujuan luhur kelembagaan, kerja terdegradasi menjadi beban perbudakan modern. Pegawai mengalami keterasingan eksistensial di antaranya sebagai berikut.

1. Mereka terasing dari produk kerjanya sendiri (merasa menjadi sekrup kecil tak berarti dalam mesin raksasa).
2. Mereka terasing dari masyarakat yang dilayani (melihat publik bukan sebagai manusia pemegang kedaulatan, melainkan sebagai berkas permohonan yang merepotkan).
3. Mereka terasing dari kepemimpinannya (memandang pidato para pejabat puncak mengenai visi masa depan sebagai retorika kemunafikan yang elitis dan berjarak).

Alienasi ini bermuara pada fenomena *malicious compliance* kondisi di mana pegawai bekerja semata-mata mematuhi batas minimal aturan tertulis demi menghindari hukuman disiplin, tetapi secara sistemik menahan inisiatif, mematikan empati layanan, dan menolak berinovasi. Organisasi yang terjangkit alienasi sloganistik

akan berubah menjadi organisasi zombi: secara legal-administratif tampak hidup dan beraktivitas normal, tetapi secara substansial mati suri karena telah kehilangan jiwa dan kompas arahnya.

3.1.3 Dialektika Kontinuitas Versus Perubahan dalam Administrasi dan Kepemimpinan

Tantangan filosofis terberat yang dihadapi oleh seorang pemimpin puncak dalam merumuskan visi-misi strategis adalah mengelola ketegangan dialektis antara dua tarikan gravitasi yang sama kuatnya: **kutub kontinuitas** (*the pole of preservation*) dan **kutub perubahan** (*the pole of forward transformation*). Organisasi yang terlalu condong ke kutub kontinuitas akan membatu dalam kebekuan tradisi (*calcification*), menolak tanda-tanda zaman, dan akhirnya punah ditelan disrupsi sejarah. Sebaliknya, organisasi yang terobsesi dengan pembaruan tanpa pijakan akar yang kokoh akan terseret dalam badai instabilitas (*anomie*), kehilangan identitas jati dirinya, dan hancur berkeping-keping di bawah tekanan pragmatisme sesaat.

Kepemimpinan strategis yang matang dituntut untuk mengoperasikan kedua kutub ini secara dialektis melalui integrasi yang padu.

1. **Kutub kontinuitas (ideologi inti/*core ideology*):** kumpulan prinsip etika moral, mandat hukum fundamental, dan alasan eksistensial pendirian institusi yang harus dipertahankan secara gigih melintasi generasi. Nilai-nilai ini bersifat tidak dapat diperjualbelikan (*non-negotiable*), bahkan jika pada periode tertentu kepatuhan terhadap nilai tersebut menuntut pengorbanan anggaran atau penurunan tingkat keuntungan taktis. Di lingkungan administrasi publik Indonesia, misalnya, nilai-nilai etika konstitusi, kesetaraan hak warga negara di muka hukum, dan penegakan keadilan sosial merupakan pilar kontinuitas yang tidak boleh diubah oleh rezim kepemimpinan mana pun.

2. **Kutub perubahan (progresi masa depan/*forward progression*):** dorongan institusional yang tiada henti untuk merevisi metode kerja, meremajakan sistem teknologi, mengubah proses bisnis, dan merombak struktur organisasi demi menjawab tuntutan eksternal yang bergerak dinamis. Di kutub ini, segala bentuk prosedur operasi, teknologi informasi, hingga batas target kinerja jangka menengah harus diperlakukan sebagai instrumen adaptif yang terbuka untuk dinegosiasikan, dibongkar, dan dibangun kembali secara radikal.

Kepemimpinan administratif yang bijaksana menyadari bahwa kontinuitas nilai inti justru merupakan prasyarat mutlak bagi keberanian melakukan transformasi radikal. Pegawai hanya akan bersedia menempuh risiko perubahan yang menyakitkan, melompat keluar dari zona nyaman sistem birokrasi lama, dan berkorban demi inovasi baru manakala mereka memiliki kepastian psikologis bahwa nilai dasar dan komitmen kemanusiaan organisasi tetap berakar kokoh, tidak goyah di tengah gelombang disrupsi zaman.

3.1.4 Visi-Misi sebagai Batas Heuristik (Heuristic Boundaries) dalam Menavigasi Bounded Rationality

Keterkaitan langsung antara perumusan visi-misi dengan sains pengambilan keputusan (*decision science*) berakar dari postulat Herbert A. Simon mengenai **rasionalitas terbatas** (*bounded rationality*). Dalam pandangan Simon, para pengambil keputusan publik dan eksekutif korporat mustahil dapat berperilaku sebagai *homo economicus* yang maha rasional—aktor mitologis yang diasumsikan memiliki kapasitas komputasi tak terbatas, mengetahui seluruh probabilitas masa depan, dan mampu menganalisis semua alternatif keputusan secara komprehensif tanpa biaya kognitif.

Dalam realitas manajerial sehari-hari, pemimpin beroperasi di bawah tiga belenggu epistemologis.

1. Informasi yang tersedia selalu tidak lengkap, ambigu, atau bahkan sarat dengan informasi palsu yang terdistorsi (*information asymmetry and noise*).
2. Waktu pengambilan keputusan sangat terbatas di tengah eskalasi krisis yang menuntut respons segera.
3. Kapasitas kognitif otak manusia untuk memproses data dan skenario sangat terbatas (*cognitive bandwidth limits*).

Ketika dihadapkan pada ratusan proposal proyek, puluhan krisis operasional simultan, dan tekanan tarik-menarik kepentingan politik elektoral maupun faksi internal birokrasi, seorang pemimpin yang tidak memiliki kompas strategis yang jelas akan terjerumus ke dalam patologi *decision paralysis* (kelumpuhan keputusan akibat kelebihan beban analisis) atau sebaliknya, terjatuh ke dalam *ad-hoc decision making* (pengambilan keputusan serampangan yang reaktif dan semata-mata menuruti siapa yang berteriak paling keras di koridor kekuasaan).

Di sinilah letak fungsi fungsional-kritis dari visi, misi, dan nilai: ketiganya beroperasi sebagai **jalan pintas mental terstruktur** (*structured institutional heuristics*) atau **filter eliminasi opsi keputusan**.

1. **Visi** bertindak sebagai *directional heuristic*: menetapkan tolok ukur apakah sebuah opsi kebijakan akan membawa organisasi mendekati atau menjauhi kondisi ideal peradaban masa depannya.
2. **Misi** bertindak sebagai *boundary heuristic*: menetapkan garis demarkasi yurisdiksi yang tak boleh dilanggar. Jika sebuah proposal proyek tidak melayani pemangku kepentingan yang dimandatkan atau berada di luar ruang lingkup kompetensi inti yang digariskan misi, proposal tersebut harus

langsung digugurkan di meja telaah staf pertama, tanpa perlu membuang energi kajian fiskal yang berlarut-larut.

3. **Nilai kelembagaan** bertindak sebagai *ethical heuristic*: menyediakan bobot penimbang moral ketika pimpinan harus memilih di antara dua opsi yang sama-sama menarik secara politis atau finansial, tetapi salah satunya menuntut manipulasi data atau pengorbanan martabat pegawai.

Dengan menjadikan visi-misi sebagai instrumen filtrasi heuristik, biaya transaksi kognitif (*cognitive transaction costs*) para pimpinan organisasi dapat dipangkas secara dramatis. Keputusan tidak lagi diambil atas dasar *mood* subjektif penguasa, pertemanan di balik pintu tertutup, atau tekanan lobi semu, tetapi disaring secara konsisten melalui saringan rasionalitas teleologis yang telah disepakati bersama.

3.2 Anatomi dan Formulasi Visi Strategis Transformatif



Gambar 3.2 Arsitektur Lengkap Visi Strategis Transformatif

3.2.1 Epistemologi Visi: Membedah Distingsi antara Peramalan (*Forecasting*) dan Proyeksi Imajis

Kekeliruan paling lazim dalam perancangan dokumen perencanaan pembangunan daerah (seperti RPJMD/RPJPD), peta jalan universitas, maupun rencana korporasi BUMN

adalah mencampuradukkan antara **peramalan ilmiah** (*scientific forecasting*) dengan **visi kepemimpinan** (*leadership vision*). Kekacauan epistemologis ini melahirkan dokumen yang tebal secara metodologi kuantitatif, tetapi lumpuh dalam menginspirasi komitmen manusia.

Perbedaan fundamental antara kedua domain kognitif ini diurai secara komparatif dalam tabel analisis berikut.

Tabel 3.1 Distingsi Epistemologis: Peramalan Manajerial Vs. Visi Kepemimpinan Strategis

Dimensi Parameter	**Peramalan Manajerial (*Forecasting*)**	**Visi Kepemimpinan Strategis (*Strategic Vision*)**
Landasan Epistemologis	Empirisisme-Positivistik; bertumpu pada observasi atas data masa lalu (*backward-looking*).	Fenomenologi-Imajinatif; bertumpu pada agensi manusia dan konstruksi realitas baru (*forward-creating*).
Metodologi Utama	Ekstrapolasi statistik, ekonometrika, regresi linear, dan simulasi probabilitas berbasis tren historis.	Proyeksi kognitif lompatan kualitatif, sintesis intuitif, penalaran abduktif, dan imajinasi masa depan.
Asumsi Lingkungan	Lingkungan diasumsikan memiliki kontinuitas kausalitas; masa depan dipandang sebagai perpanjangan dari masa kini.	Lingkungan disadari sarat disrupsi, diskontinuitas, dan kejutan struktural yang menuntut tata kelola baru.
Sifat Hubungan Aktor	Pasif-reaktif: aktor memosisikan diri sebagai pengamat yang harus menyesuaikan diri dengan tren luar.	Proaktif-enaktif: aktor meyakini bahwa tindakan institusionalnya dapat membentuk kembali lingkungan eksternal.

Dimensi Parameter	**Peramalan Manajerial (*Forecasting*)**	**Visi Kepemimpinan Strategis (*Strategic Vision*)**
Dampak Psikologis	Menghasilkan kalkulasi kehati-hatian, kepatuhan anggaran teknis, dan manajemen risiko defensif.	Membangkitkan keberanian kolektif, rasa kepemilikan luhur, dan kerelaan berkorban (*shared sacrifice*).
Keterbatasan Utama	Lumpuh total manakala terjadi *black swan event* atau disrupsi paradigma yang belum pernah tercatat dalam data masa lalu.	Berisiko menjadi halusinasi megalomania yang berbahaya jika tidak ditopang oleh evaluasi kapabilitas nyata.

Peramalan data statistik adalah instrumen kerja manajer teknis yang mutlak diperlukan untuk menyusun neraca kapasitas dan jadwal logistik. Namun, peramalan tidak pernah mampu melahirkan perubahan peradaban. Tidak ada satu pun pencapaian besar dalam sejarah tata negara atau revolusi teknologi industri yang lahir dari regresi tren masa lalu.

Visi kepemimpinan adalah sebuah **tindakan perlawanan terhadap inersia sejarah**. Ketika Presiden John F. Kennedy pada bulan Mei 1961 memproklamasikan di hadapan Kongres Amerika Serikat bahwa bangsa tersebut berkomitmen untuk "*mendaratkan manusia di permukaan bulan dan memulangkannya dengan selamat ke bumi sebelum dekade ini berakhir*", keputusan tersebut sama sekali tidak didasarkan pada perhitungan ekstrapolasi data Badan Antariksa Amerika (NASA) saat itu. Secara empiris, pada tahun 1961 NASA bahkan belum menguasai teknologi material roket yang memadai, belum memahami dampak fisiologis gravitasi nol dalam jangka panjang pada tubuh astronaut, dan komputer pemandu belum diciptakan. Keputusan Kennedy adalah

sebuah **proyeksi kognitif imajis**—sebuah komitmen politis dan teleologis yang memaksa seluruh infrastruktur sains, industri manufaktur, birokrasi perizinan, dan universitas di Amerika Serikat untuk bertransformasi melompati batas kemampuannya guna mewujudkan realitas baru tersebut.

3.2.2 Kerangka Collins dan Porras: Dekonstruksi Dialektis *Core Ideology* dan *Envisioned Future*

Salah satu telaah teoretis paling tangguh mengenai anatomi visi dirumuskan oleh Jim Collins dan Jerry I. Porras (1994) melalui riset longitudinal selama enam tahun yang menganalisis perusahaan-perusahaan yang mampu bertahan melampaui usia satu abad dengan kinerja unggul (*visionary companies*) dibandingkan para pesaing sekelasnya (*comparison companies*). Collins dan Porras merumuskan bahwa organisasi bervisi agung dibangun di atas dialektika arsitektur yang solid.

1. **Ideologi inti (*core ideology*):** DNA karakter institusi yang bertindak sebagai jangkar identitas. Ideologi inti tidak dirancang untuk memuaskan tren pasar sesaat atau menyenangkan selera asesor akreditasi, tetapi ditemukan ke dalam (*discovered from within*) melalui perenungan mendalam para pendiri dan pemangku kepentingan kunci.
2. **Nilai-nilai inti (*core values*):** kumpulan kecil aturan etika dan filosofi moral yang esensial dan abadi. Nilai inti tidak memerlukan justifikasi eksternal; organisasi memegang teguh nilai ini semata-mata karena meyakini bahwa itulah jalan kebenaran yang bermartabat. Jika sebuah nilai dapat diubah begitu tren kepemimpinan politik berganti atau saat krisis anggaran melanda, sejak awal nilai tersebut bukanlah nilai inti, melainkan sekadar taktik operasi yang dibungkus moralisme semu. Collins dan Porras menegaskan bahwa organisasi yang sukses umumnya hanya memiliki

tiga hingga lima nilai inti yang dijaga dengan fanatisme integritas tanpa kompromi.

3. **Tujuan inti (*core purpose*):** alasan terdalam eksistensi organisasi yang melampaui pencarian keuntungan fiskal atau sekadar kepatuhan administrasi. Tujuan inti ibarat bintang kutub: ia senantiasa menjadi kompas navigasi kapal di tengah samudera gelap, memandu ke arah mana kapal harus berlayar, selalu dikejar dengan penuh gairah, tetapi secara ontologis tidak akan pernah sepenuhnya tuntas diraih (*guiding star, always pursued, never fully attained*). Misalnya, tujuan inti lembaga pendidikan tinggi bukanlah mencetak ijazah kelulusan, melainkan membebaskan manusia dari belenggu kebodohan dan mengangkat martabat kemanusiaan melalui ilmu pengetahuan.

Masa Depan yang Dibayangkan (*Envisioned Future*)

Jika ideologi inti berakar pada keteguhan karakter yang abadi, masa depan yang dibayangkan adalah instrumen kemajuan yang agresif, dinamis, dan terikat rentang waktu. Komponen ini dirancang untuk mendisrupsi kepuasan diri (*complacency*) aparatur dan mencegah klasifikasi birokrasi.

1. **BHAG (*big hairy audacious goal*):** sebuah target raksasa berdurasi 10 hingga 30 tahun yang dirumuskan secara sangat berani, menantang nyali institusi, dan membutuhkan transformasi total kapasitas operasional untuk meraihnya. BHAG memiliki persentase probabilitas keberhasilan yang rasional berkisar antara 50 hingga 70 persen pada saat pertama kali dicanangkan; sebuah target yang jika diraih terasa sebagai mukjizat pencapaian, tetapi jika dipahami oleh kepemimpinan rasional, ia merupakan tantangan agensi yang menuntut pengerahan segenap darah, keringat, dan disiplin organisasi. BHAG berfungsi sebagai katalisator pemersatu

yang memecah sekat silo fungsional internal.

2. **Deskripsi gamblang (*vivid description*):** penerjemahan target BHAG yang dingin dan kuantitatif ke dalam rangkaian narasi bahasa yang hidup, metaforis, emosional, dan gamblang. Deskripsi gamblang melukiskan visualisasi atmosfer keberhasilan secara multisensorik: *bagaimana rasanya menjadi aparatur di lembaga tersebut saat target tercapai? Bagaimana respons masyarakat luas? Kebanggaan moral apa yang bergetar di dada setiap pegawai ketika mereka berhasil menaklukkan sasaran raksasa tersebut?* Tanpa deskripsi yang gamblang, BHAG hanya menjadi angka statistik yang dingin dan gagal memicu resonansi afektif di sanubari anggota komunitas kelembagaan.

3.2.2 Parameter Kualitas Visi: Empat Kriteria Intrinsik

Sebuah visi kepemimpinan yang memiliki daya ubah struktural dan mampu bertahan di tengah terpaan krisis wajib memenuhi empat parameter kualitas intrinsik.



Gambar 3.3 Empat Parameter Kualitas Visi Kepemimpinan

1. **Kejernihan distingtif (*distinctive clarity*):** visi yang baik memiliki keberanian untuk menyatakan apa yang membuat institusi ini berbeda secara radikal dari ratusan organisasi

lain di lanskap persaingan atau layanan publik. Visi yang generik—yang dapat ditukarkan namanya dengan organisasi lain tanpa ada yang merasa aneh—adalah visi yang gagal.

2. **Resonansi emosional (*inspirational resonance*):** visi harus mampu menyentuh dimensi afektif terdalam manusia. Visi bukan kalkulasi laporan neraca akuntansi; visi adalah instrumen penggetar jiwa yang mampu membuat seorang aparatur rendahan merasa bahwa pekerjaannya mengarsipkan berkas kependudukan merupakan bagian dari perjuangan menegakkan keadilan dan martabat warganya.
3. **Plausibilitas strategis (*strategic plausibility*):** meskipun melompat jauh ke depan, visi kepemimpinan harus tetap mempertahankan tali sauh pada kapabilitas laten dan lintasan perkembangan organisasi. Jika visi terputus sama sekali dari kapasitas nyata dan lompatan historisnya terlalu irasional, visi tersebut akan dibaca oleh bawahan sebagai halusinasi penguasa atau dongeng megalomania, yang segera memicu tawa sinis dan apatisme internal.
4. **Elastisitas adaptif (*adaptive elasticity*):** visi harus dirumuskan dengan keteguhan substantif pada tingkat tujuan luhur, tetapi memiliki keluwesan operasional yang tinggi pada tingkat instrumen pencapaian. Di tengah dunia yang volatil, jalan menuju masa depan yang dicita-citakan tidak pernah linear. Kepemimpinan harus memiliki elastisitas untuk mengubah jalur manuver ketika menghadapi badai tak terduga, tanpa pernah menurunkan komitmen terhadap titik akhir yang dituju.

3.2.2 Dilema Perumusan Visi dalam Administrasi Publik: Benturan Regulasi dan Siklus Elektoral

Penerapan konsep visi strategis di sektor administrasi pemerintahan menghadapi tantangan struktural yang jauh

lebih kompleks dibandingkan sektor swasta. Terdapat dua jebakan kelembagaan khas yang menjadi dilema mendasar bagi kepemimpinan birokrasi.

1. Jebakan Belenggu Yuridis-Regulatif (*Statutory Inflexibility*)

Di sektor swasta, seorang CEO memiliki kekuasaan otonom penuh untuk mendefinisikan kembali visi korporasinya, membuang lini bisnis lama, dan beralih ke industri baru kapan pun peluang pasar terbuka. Sebaliknya, pimpinan lembaga administrasi publik terikat erat oleh **asas legalitas** (*the principle of legality*). Sebuah badan dinas atau kementerian tidak dapat secara semena-mena mengubah visi layanannya ke ranah yang berada di luar mandat undang-undang pembentukannya (*statutory mandate*). Tindakan merumuskan visi yang melompat di luar kerangka regulasi formal berisiko melahirkan cacat wewenang atau tindakan melampaui wewenang (*ultra vires*), yang dapat menyeret kepemimpinan ke ranah pelanggaran administrasi negara atau tindak pidana korupsi penyalahgunaan wewenang. Oleh karena itu, seni kepemimpinan visioner di sektor publik adalah keberanian melakukan inovasi substansial dalam koridor hukum yang berlaku, menemukan celah diskresi yang sah untuk menciptakan lompatan pelayanan publik tanpa melanggar batasan regulasi.

2. Jebakan Miopia Siklus Politik Lima Tahunan (*The Electoral Myopia Trap*)

Administrasi publik di negara demokratis senantiasa beroperasi di bawah bayang-bayang siklus elektoral (seperti siklus pemilihan umum lima tahunan untuk kepala daerah dan presiden). Patologi yang sering timbul adalah **miopia perencanaan**: kepala eksekutif politik yang baru dilantik kerap memiliki kecenderungan narsistik untuk membuang rencana jangka panjang pimpinan terdahulu dan memaksakan rumusan visi baru yang instan demi mendulang popularitas elektoral pada pemilihan berikutnya.

Akibatnya, aparatur sipil negara di birokrasi karier mengalami kelelahan reformasi (*reform fatigue*) dan fragmentasi orientasi kerja: program baru dirintis, tetapi sebelum membuahkan hasil kultural, kepemimpinan politik berganti dan seluruh papan catur dibatalkan kembali ke titik nol.

Kepemimpinan administratif sejati di sektor publik menuntut ketangguhan birokrasi karier untuk menjadi jangkar kesinambungan kelembagaan. Para pejabat karier senior dan perancang kebijakan publik harus mampu menerjemahkan rencana pembangunan jangka panjang (seperti RPJPN atau RPJPD berdurasi 20–25 tahun) menjadi pedoman visi teknokratis yang kokoh, sehingga siapa pun pejabat politis yang terpilih, kesinambungan pembangunan peradaban dasar dan pelayanan masyarakat tetap terjaga integritas lintas zamannya.

3.3 Artikulasi Misi, Batas Yurisdiksi, dan Proposisi Nilai Publik

3.3.1 Hakikat Fungsional Misi: Penetapan Batas Yurisdiksi dan Saringan Strategis

Jika visi menjawab pertanyaan ontologis "*Ke mana kita hendak melangkah dan menjadi apa kita di masa depan?*" (*what we aspire to become*), misi mendefinisikan realitas kelembagaan saat ini: "*Siapa sesungguhnya kita, tugas fungsional apa yang kita emban, dan atas dasar apa wewenang kita dijalankan?*" (*who we are, what we do, and why we are here now*). Misi adalah deklarasi batas identitas operasional organisasi di hadapan para pemangku kepentingannya.

Dalam teori administrasi dan sains manajemen, misi memegang tiga fungsi vital.

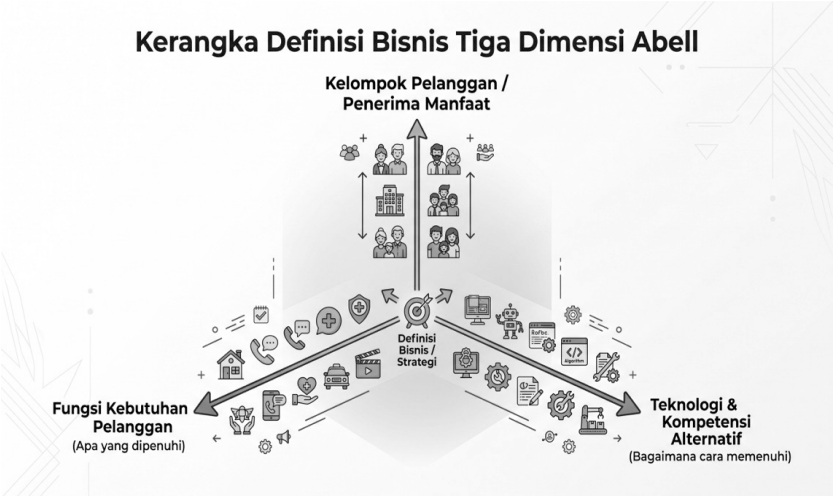
1. **Penetapan batas yurisdiksi kelembagaan (*jurisdictional demarcation*):** misi memagari ranah otoritas di mana keahlian teknis dan wewenang hukum organisasi dikerahkan. Tanpa

batas yurisdiksi yang tegas, organisasi publik maupun swasta akan rentan terhadap tumpang-tindih peran (*role duplication*) dan perebutan wewenang (*turf wars*) dengan badan-badan lain di sekitarnya.

2. **Saringan strategis (*strategic screening mechanism*):** misi bertindak sebagai instrumen filtrasi awal bagi para eksekutif. Setiap peluang program baru, alokasi hibah eksternal, atau tawaran kerja sama investasi yang diajukan ke hadapan pimpinan harus diuji melalui pertanyaan uji: *"Apakah proyek ini secara eksplisit mendukung penyelesaian misi organisasi kita?"* Jika tidak, sebesar apa pun keuntungan finansial atau prestise politis yang ditawarkan, proposal tersebut harus ditolak demi menjaga keutuhan fokus institusional.
3. **Legitimasi sosial dan mandat administrasi:** bagi lembaga publik, misi adalah dokumen kontrak sosial yang menjelaskan kepada pembayar pajak dan perwakilan parlemen mengenai apa timbal balik riil yang diserahkan kembali oleh lembaga tersebut sebagai kompensasi atas alokasi anggaran belanja negara yang diterimanya.

3.3.2 Trikotomi Tiga Dimensi Derek F. Abell: Kerangka Analisis Ruang Lingkup

Untuk merumuskan misi dengan ketajaman metodologis yang presisi dan menghindarkan perumusan yang kabur, Derek F. Abell (1980) dalam karyanya *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* merumuskan model trikotomi tiga dimensi yang dapat diterapkan baik pada sektor korporasi maupun diadaptasi ke dalam sektor administrasi kelembagaan publik.



Gambar 3.4 Kerangka Definisi Bisnis Tiga Dimensi Derek Abell

1. **Sumbu Konstituen/Siapa yang Dilayani (*Customer/ Stakeholder Groups - Who*)**
   a. *Sektor bisnis:* identifikasi segmen pasar sasaran (misal: korporasi multinasional, UMKM, konsumen segmen menengah-bawah).
   b. *Sektor administrasi publik:* identifikasi kelompok warga negara yang menjadi lokus keadilan distributif (misal: masyarakat miskin perkotaan penerima bantuan sosial, pelaku industri pariwisata daerah, atau kelompok rentan penyandang disabilitas). Penegasan "siapa" ini mencegah terjadinya bias elitisme dalam alokasi pelayanan.
2. **Sumbu Fungsi Kebutuhan/Apa yang Dipenuhi (*Customer Functions-What*)**

Menjelaskan kebutuhan fungsional, psikologis, atau hak administratif apa yang hendak dituntaskan oleh eksistensi organisasi bagi kelompok sasaran tersebut. Di sektor publik, ini menyangkut pemenuhan hak-hak dasar konstitusional: kepastian

status kepemilikan tanah, kelancaran sanitasi lingkungan hidup, perlindungan jaminan keselamatan kerja, atau kebebasan akses informasi publik.

3. Sumbu Teknologi dan Kompetensi Inti/Bagaimana Memenuhinya (*Alternative Technologies/Competencies - How*)

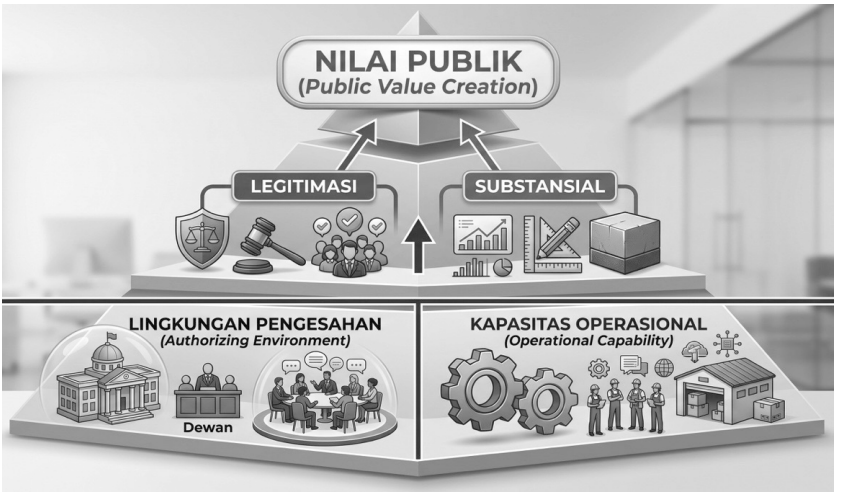
Menjabarkan perangkat metodologi teknis, kapasitas kebijakan, instrumen regulasi, dan keahlian spesifik yang digunakan organisasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut secara unggul dibandingkan alternatif lain. Ini membedakan apakah layanan diberikan melalui pendekatan birokrasi tatap muka konvensional, digitalisasi tata kelola (*e-government*), atau melalui orkestrasi kemitraan publik-swasta (*public-private partnership*).

3.3.3 Nilai Publik (*Public Value*) Mark Moore Versus Nilai Pemegang Saham (*Shareholder Value*)

Salah satu kekeliruan fatal dalam gerakan *new public management* (NPM) dekade 1980–1990-an adalah upaya naif untuk menyalin mentah-mentah prinsip misi korporasi ke dalam tubuh administrasi negara. Dalam sektor swasta, orientasi tertinggi misi bermuara pada penciptaan kekayaan modal bagi para pemilik modal (*shareholder value*) yang diukur melalui laba bersih (*net income*), margin operasi, dan dividen.

Mark H. Moore (1995) dari Harvard Kennedy School dalam karya klasiknya *Creating Public Value: Strategic Management in Government* mendekonstruksi kekeliruan ini dengan mengajukan konsep **nilai publik** (*public value*). Dalam administrasi pemerintahan, nilai tidak diukur dari laba akuntansi, tetapi dari keberhasilan manajer publik dalam memanfaatkan wewenang paksa negara (*coercive power*) dan sumber daya fiskal pajak untuk menciptakan kondisi hidup yang lebih adil, aman, dan bermartabat bagi masyarakat.

Moore merumuskan **segitiga strategis nilai publik** (*the strategic triangle*) yang harus diintegrasikan dalam setiap formulasi misi publik.



Gambar 3.5 Segitiga Strategis Nilai Publik (Mark Moore)

Penciptaan nilai publik (*public value*): apa manfaat substansial nyata yang diperoleh masyarakat? (Menurunnya angka stunting, hilangnya pungutan liar perizinan, terciptanya rasa aman di ruang publik).

1. **Lingkungan pengesahan dan legitimasi (*authorizing environment*):** siapa yang mengesahkan misi ini? Manajer publik tidak dapat bertindak sendiri; mereka harus memperoleh mandat hukum dari parlemen, dukungan kepala daerah, restu yudisial, serta kepercayaan masyarakat luas (*public trust*).
2. **Kapasitas operasional (*operational capability*):** apakah lembaga memiliki teknologi, jaringan logistik, anggaran yang memadai, dan integritas aparatur yang terlatih untuk mengeksekusi misi tersebut di lapangan?

Sebuah formulasi misi di sektor publik hanya akan berhasil manakala ia berada di titik temu ketiga sumbu segitiga Moore ini. Jika misi hanya memiliki nilai publik yang indah di atas kertas, tetapi

ditolak oleh lingkungan politik parlemen, misi tersebut akan mati sebelum lahir. Sebaliknya, jika mandat politik telah diberikan tetapi kapasitas operasional aparatur korup dan lumpuh, misi tersebut akan bermuara pada bencana kegagalan kebijakan (*policy failure*).

3.3.4 Patologi Misi: Dispersi Energi (*Over-expansion*) Versus Miopia Birokratis

Dalam praksis kelembagaan, formulasi misi yang cacat umumnya terperangkap dalam salah satu dari dua kutub patologis.

1. Patologi Dispersi Energi dan Sindrom Misi Terlalu Luas (*Over-expansive Mission*)

Terjadi manakala organisasi merumuskan misinya secara terlampau longgar, serakah, dan ambisius tanpa menghitung keterbatasan sumber daya. Segala hal ingin dikerjakan, semua sektor ingin dimasuki, dan setiap program populis ingin didanai. Akibatnya adalah **dispersi energi struktural**: anggaran institusi terserak ke dalam ratusan proyek kecil yang tidak memiliki dampak kumulatif, kompetensi inti pegawai tereduksi karena dituntut menguasai terlalu banyak bidang yang saling terputus, dan efisiensi koordinasi hancur lebur di bawah beban beban kerja yang tak terkelola.

2. Patologi Miopia Birokratis (*Administrative Myopia*)

Di kutub yang berseberangan, Theodore Levitt (1960) melalui artikel monumentalnya *marketing myopia* mengingatkan bahaya organisasi yang mendefinisikan misinya secara terlampau sempit dan kaku di tingkat produk atau prosedur operasional semata. Organisasi yang terjangkit miopia administratif akan memandang eksistensi dirinya sebatas pembuat regulasi atau pencetak formulir, alih-alih sebagai pemecah masalah publik.

Contoh klasik di sektor administrasi publik adalah dinas perpustakaan daerah yang mendefinisikan misinya sebatas "mengelola gedung dan rak buku fisik". Ketika era digitalisasi

tiba dan masyarakat beralih membaca melalui telepon pintar, perpustakaan tersebut ditinggalkan pengunjung hingga menjadi gedung mati, karena para pemimpinnya tidak menyadari bahwa misi sejati mereka adalah "memfasilitasi akses pengetahuan dan literasi masyarakat", bukan sekadar menjaga tumpukan kertas buku. Misi yang sehat harus dirumuskan pada tingkat fungsi kebutuhan strategis, sehingga organisasi memiliki ketajaman adaptif untuk beralih instrumen teknologi tanpa mengkhianati misi luhur pelayanannya.

3.4. Aksiologi Nilai Kelembagaan, Kode Etik, dan Integritas Keputusan



Gambar 3.6 Arsitektur Aksiologi Nilai dan Kepatuhan

3.3.1 Nilai Kelembagaan sebagai Matriks Kriteria Penimbang Keputusan

Secara aksiologis, nilai kelembagaan (*institutional values*) adalah tatanan prinsip yang mendefinisikan apa yang dipandang mulia, bermartabat, dan benar oleh seluruh anggota organisasi. Di ruang-ruang rapat pengambilan keputusan eksekutif, nilai kelembagaan bukan ornamen etika teoretis yang pasif; nilai adalah **matriks kriteria penimbang berisiko tinggi** (*weighting matrix in high-stakes decisions*).

Pengambilan keputusan di tingkat puncak jarang sekali mempertemukan pilihan yang secara hitam-putih kontras antara

"kebaikan melawan kejahatan". Situasi semacam itu secara etis mudah diselesaikan. Dilema kepemimpinan sejati selalu berbentuk **kebajikan melawan kebajikan** (*right versus right dilemmas*—sebagaimana dirumuskan oleh Rushworth Kidder).

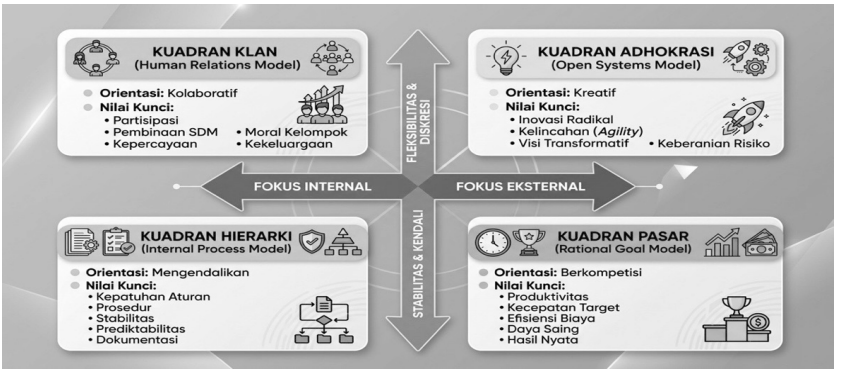
1. *Keadilan versus belas kasih (justice vs. mercy):* apakah seorang bawahan yang melakukan pelanggaran prosedur fatal harus langsung dipecat demi menegakkan aturan sistem, atau diberikan pengampunan dan pembinaan khusus karena faktor kedukaan keluarganya?
2. *Kebenaran versus loyalitas (truth vs. loyalty):* apakah seorang kepala biro harus melaporkan data kebocoran anggaran secara transparan kepada aparat penegak hukum, atau menutupinya demi menjaga kehormatan pimpinan lembaganya di hadapan publik?
3. *Individu versus komunitas (individual vs. community):* apakah hak-hak beberapa pemilik tanah adat dapat digusur demi proyek pembangunan jalan tol lintas daerah yang menguntungkan jutaan warga?
4. *Jangka pendek versus jangka panjang (short-term vs. long-term):* apakah efisiensi anggaran belanja tahun ini harus dipaksakan dengan memangkas program pelatihan kapasitas pegawai, yang dampaknya baru akan merusak kompetensi organisasi satu dekade mendatang?

Dalam benturan etis yang rumit ini, seorang pemimpin tidak dapat bersandar pada buku petunjuk operasional teknis. Buku SOP tidak pernah memuat pasal pertimbangan filsafat moral. Di sinilah nilai-nilai kelembagaan yang telah terinternalisasi bertindak sebagai penentu bobot akhir: nilai apa yang paling sakral dan paling tidak boleh dikorbankan ketika semua instrumen hukum formal saling menemui jalan buntu.

3.4.2 Model Nilai Bersaing (*Competing Values Framework*)

Robert E. Quinn dan John Rohrbaugh (1983) merumuskan sebuah model teoretis yang membedah bagaimana nilai-nilai kelembagaan saling berkompetisi dan berinteraksi. Model nilai bersaing (*competing values framework* - CVF) membagi orientasi organisasi berdasarkan dua sumbu tegak lurus: sumbu vertikal membentang dari **fleksibilitas dan diskresi** hingga **stabilitas dan kendali**; sumbu horizontal membentang dari **fokus internal dan integrasi** hingga **fokus eksternal dan diferensiasi**.

Perpotongan kedua sumbu ini menghasilkan empat kuadran orientasi nilai budaya yang saling menarik.



Gambar 3.7 *Competing Values Framework* (CVF *Model*)

1. **Kuadran hierarki (*control/hierarchy*):** memprioritaskan keteraturan, kejelasan tugas, pembagian wewenang yang kaku, dokumentasi administratif, dan pengukuran berbasis kepatuhan regulasi. Sangat krusial bagi administrasi publik untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan dan korupsi anggaran. Namun, jika kuadran ini dominan secara mutlak tanpa penyeimbang, birokrasi akan tergelincir ke dalam kelumpuhan inisiatif (*red tape disease*).
2. **Kuadran adhokrasi (*create/adhocracy*):** menekankan kewirausahaan sosial, eksperimentasi inovasi, kecepatan

merespons krisis tak terduga, dan adaptabilitas terhadap dinamika eksternal. Di era disrupsi digital, organisasi publik dituntut menyuntikkan nilai adhokrasi agar pelayanan tidak kaku. Namun, jika tidak terkendali, adhokrasi berisiko melahirkan anarki koordinasi dan pelanggaran akuntabilitas keuangan.

3. **Kuadran klan (*collaborate/clan*):** memandang organisasi sebagai keluarga besar. Nilai utamanya adalah kohesi kelompok, keterbukaan komunikasi, keselamatan psikologis (*psychological safety*), dan pembinaan kapasitas aparatur. Namun, jika terlalu dominan, kuadran klan dapat menyuburkan patologi nepotisme, kompromi terhadap pegawai yang malas atas dasar "tidak tega", dan matinya meritokrasi.
4. **Kuadran pasar (*compete/market*):** berfokus pada perolehan hasil konkret (*outcome-driven*), penyelesaian target kuantitatif tepat waktu, dan daya saing agresif di hadapan alternatif eksternal. Namun, jika tidak diimbangi kuadran klan, kuadran pasar akan melahirkan budaya kerja yang toksik, kecemasan massal, dan kanibalisme relasi antarkolega.

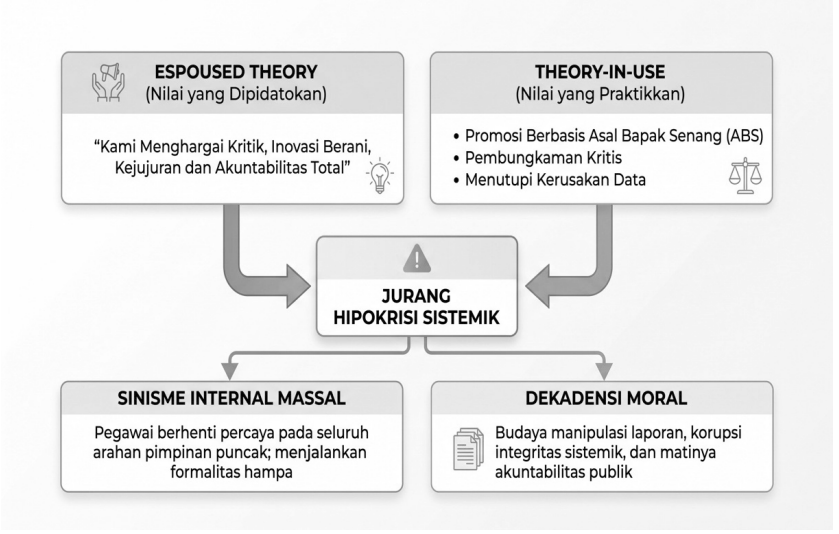
Kepemimpinan strategis bukanlah kepemimpinan yang secara membabi buta memilih satu kuadran dan memusnahkan kuadran lainnya. Kepemimpinan transformatif adalah seni mengorkestrasi **keseimbangan paradoksal yang dinamis**: menjaga ketertiban legalitas administratif (hierarki) sembari secara simultan menumbuhkan ruang inovasi keberanian diskresi (adhokrasi), memperkuat kepedulian pembinaan pegawai (klan), dan menuntut penuntasan target kinerja pelayanan bagi masyarakat secara tepat waktu (pasar).

3.4.3 Menutup Celah Hipokrisi Kelembagaan: *Espoused Theory* Versus *Theory-in-Use*

Salah satu penelitian paling berpengaruh dalam ranah pembelajaran organisasi dan filsafat aksi dirumuskan oleh Chris

Argyris dan Donald A. Schon (1974) melalui distingsi mereka antara dua jenis tingkatan teori tindakan berikut.

1. ***Espoused theory*** **(teori yang diumumkan):** seperangkat nilai, kode etik, dan prinsip operasional yang diproklamasikan secara resmi oleh organisasi kepada dunia luar—tertulis dalam naskah pidato pejabat, piagam integritas, pakta kejujuran, dan materi sosialisasi orientasi pegawai baru.
2. ***Theory-in-use*** **(teori yang sesungguhnya digunakan):** teori aksi implisit yang sesungguhnya mengatur pola pikir, perilaku bawah sadar, dan kriteria keputusan para pemimpin saat berhadapan dengan situasi krisis, konflik politik, atau saat membagikan insentif dan sanksi.



Gambar 3.8 ***Theory of Action*** **(Teori Tindakan):** ***Espoused Theory*** **Vs.** ***Theory-in-Use***

Tragedi kepemimpinan terjadi manakala tercipta **jurang pemisah yang lebar** (*gaping chasm*) antara *espoused theory* dan *theory-in-use*.

Sebagai ilustrasi riil: seorang kepala instansi secara berapi-api memproklamasikan nilai kelembagaan *"integritas, meritokrasi, dan keterbukaan terhadap kritik"*. Namun, dalam praksis rapat anggaran

tertutup, ketika ada seorang staf muda analis kebijakan yang berani secara jujur memaparkan data bahwa program unggulan sang pimpinan memiliki cacat metodologi dan rawan kebocoran dana, pimpinan tersebut marah besar, mencap staf muda itu sebagai pembangkang yang tidak loyal, lalu memutasi posisinya ke daerah terpencil. Sebaliknya, pejabat yang pandai menjilat, suka memanipulasi data capaian kinerja agar tampak sempurna di hadapan media massa, justru dipromosikan mendapatkan kenaikan pangkat jabatan struktural.

Dalam peristiwa tersebut, seluruh pegawai di dalam organisasi akan segera melakukan **pembacaan realitas kognitif**. Mereka mengabaikan dokumen visi dan kode etik yang dipajang di dinding (*espoused theory*) dan segera mengadopsi *theory-in-use* yang sesungguhnya bekerja di bawah permukaan: *"Jika ingin selamat dan naik pangkat di lembaga ini, jangan pernah berkata jujur, tutupi kegagalan pimpinan, dan utamakan kepatuhan politik membabi buta"*.

Ketika jurang hipokrisi ini menganga lebar, sistem imun etika organisasi hancur lebur. Organisasi memproduksi atmosfer sinisme massal: pegawai kehilangan rasa malu dalam melakukan manipulasi anggaran, korupsi administrasi dipandang wajar sebagai mekanisme bertahan hidup, dan seluruh instrumen pembinaan mental aparatur berubah menjadi panggung sandiwara yang menggelikan. Kepemimpinan transformatif adalah keberanian moral seorang pemimpin untuk **menutup jurang ini secara radikal**: menyelaraskan perbuatan dengan perkataan, menjadikan dirinya sendiri sebagai teladan pertama yang tunduk pada aturan main etika, dan memastikan bahwa kriteria promosi, evaluasi, serta sanksi berjalan dengan kejujuran meritokratis tanpa pandang bulu.

3.4.4 Diskresi Administratif dan Resolusi Etika Kompleks

Dalam sains administrasi modern, pejabat publik dan manajer tidak dapat beroperasi layaknya robot mekanis yang

hanya mengeksekusi bunyi pasal undang-undang. Tuntutan dinamika masyarakat di lapangan senantiasa menghadirkan wilayah abu-abu di mana regulasi formal belum mengaturnya, terjadi kekosongan hukum, atau aturan yang ada jika diterapkan secara kaku justru melahirkan ketidakadilan sosial yang fatal. Di sinilah instrumen **diskresi administratif** (*administrative discretion*) mutlak dijalankan.

Diskresi bukanlah wewenang bebas tak terbatas bagi pimpinan untuk bertindak sewenang-wenang (*arbitrary power*). Diskresi yang sah selalu dipagari oleh dua pilar berikut.

1. **Asas-asas umum pemerintahan yang baik (*general principles of good administration*):** meliputi asas kepastian hukum, keterbukaan, akuntabilitas, ketidakberpihakan, dan larangan menyalahgunakan wewenang (*detournement de pouvoir*).
2. **Jangkar nilai kelembagaan:** pimpinan yang berintegritas tinggi menggunakan nilai-nilai inti lembaganya sebagai penguji nurani saat mengambil diskresi: *"Apakah keputusan berani yang saya ambil ini semata-mata demi menyelamatkan keselamatan masyarakat dan menegakkan keadilan substantif, ataukah demi memperkaya diri sendiri dan melindungi faksi politik saya?"* Keberanian mengambil diskresi yang berisiko demi membela nilai kemanusiaan publik—bahkan di bawah ancaman kriminalisasi oleh aparat pengawas yang berpikiran sempit—adalah puncak manifestasi etika kepemimpinan administrasi (*administrative statesmanship*).

3.5 Teori dan Praksis Rekayasa Budaya Organisasi (*Culture Engineering*)

3.5.1 Hakikat Budaya Organisasi: Pola Asumsi Bersama untuk Integrasi dan Adaptasi

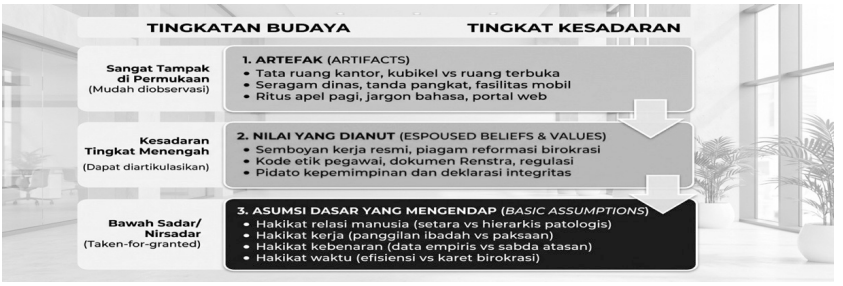
Budaya organisasi (*organizational culture*) bukanlah entitas mistis yang jatuh begitu saja dari langit, bukan pula sekadar

kumpulan slogan motivasi kerja. Dalam teori sosiologi dan antropologi organisasi terapan, budaya adalah **akumulasi pembelajaran kolektif** yang dibangun oleh sekelompok manusia ketika mereka bersama-sama berjuang memecahkan masalah kelangsungan hidup di tengah ancaman eksternal (*external adaptation*) sekaligus merajut keharmonisan interaksi di dalam (*internal integration*).

Ketika suatu strategi, norma perilaku, atau cara kerja tertentu terbukti berulang kali berhasil memecahkan masalah krisis kelembagaan dan membawa organisasi keluar dari bahaya kepunahan, metode tersebut tidak lagi diperdebatkan secara rasional. Metode itu diajarkan kepada setiap anggota baru sebagai "*cara berpikir, merasa, dan memandang yang benar dalam berorganisasi di sini*". Dengan demikian, budaya organisasi bertindak sebagai **sistem operasi bawah sadar** (*unconscious operating system*) yang mendikte bagaimana persepsi dibentuk, bagaimana informasi diinterpretasikan, dan bagaimana keputusan spontan diambil tanpa perlu membaca buku manual kerja.

3.5.2 Stratifikasi Kedalaman Budaya Menurut Edgar H. Schein

Edgar H. Schein (1985, 2010), begawan psikologi organisasi dari MIT Sloan School of Management, dalam mahakaryanya *Organizational Culture and Leadership*, mendekonstruksi anatomi budaya ke dalam tiga lapisan tingkatan visibilitas dan kesadaran.



Gambar 3.9 Stratifikasi Budaya Organisasi Menurut Edgar Schein

Artefak (*artifacts*): seluruh fenomena fisik, struktural, dan perilaku verbal yang dapat langsung dilihat, didengar, dan diraba oleh pengamat luar saat pertama kali melangkah masuk ke dalam organisasi. Termasuk di dalamnya adalah gaya arsitektur gedung, pemisahan lift khusus pejabat dari pegawai biasa, seragam kerja dengan tanda kepangkatan hierarkis, bahasa tutur formal versus egaliter, dokumen peraturan dinas, dan upacara seremonial apel mingguan. Kelemahan artefak adalah lapisannya sangat mudah dilihat, tetapi sangat sulit untuk ditafsirkan secara akurat maknanya jika kita tidak memahami tingkatan yang lebih dalam. Ruang kerja tanpa sekat (*open space*) yang modern bisa saja secara menipu menutupi budaya birokrasi feodal yang amat mencekam di bawahnya.

1. **Nilai-Nilai yang dianut (*espoused beliefs and values*):** rumusan pemikiran sadar mengenai filosofi dan cita-cita ideal yang ingin diwujudkan organisasi. Di lapisan inilah dokumen visi, misi, dan pakta etika dirumuskan. Pada tahap awal pertumbuhan organisasi, nilai ini diajukan oleh para pemimpin sebagai hipotesis solusi atas masalah bersama. Jika nilai tersebut berhasil, ia diadopsi sebagai norma resmi. Namun demikian, nilai di lapisan ini kerap hanya beroperasi di wilayah kognitif intelektual: ia menjadi dasar pembenaran verbal saat pegawai ditanya oleh auditor, tetapi belum tentu menjadi motor penggerak perilakunya ketika ia sendirian.
2. **Asumsi dasar yang mengendap (*basic underlying assumptions*):** lapisan terdalam, tertua, dan paling berkuasa dari budaya kelembagaan. Ketika sebuah nilai dan cara pandang terbukti berhasil secara konsisten memecahkan krisis selama beberapa dekade, nilai tersebut bertransformasi menjadi asumsi bawah sadar. Asumsi ini tidak lagi didiskusikan, dianggap sebagai kebenaran mutlak yang terberi secara alami (*taken-for-granted*), dan bekerja di luar spektrum kesadaran kritis anggota.

Asumsi dasar mencakup dimensi filosofis fundamental, yaitu sebagai berikut.

1. *Hakikat waktu:* apakah waktu dipandang sebagai sumber daya langka yang bernilai ekonomis tinggi (harus ditepati presisi), ataukah waktu dipandang sebagai sesuatu yang melar dan tak berujung (budaya jam karet birokrasi)?
2. *Hakikat hubungan kekuasaan:* apakah otoritas dipandang sebagai amanah fungsional yang terbuka untuk diuji melalui data empiris, ataukah pimpinan dipandang sebagai sosok patrimonial tak tersentuh yang titahnya pantang dibantah?
3. *Hakikat tabiat pegawai:* apakah pimpinan berasumsi bahwa bawahan pada dasarnya adalah manusia berdedikasi yang mencintai karyanya (Teori Y McGregor), ataukah pimpinan berasumsi bahwa manusia pada dasarnya pemalas, culas, dan harus senantiasa diawasi melalui kamera pengawas serta ancaman sanksi potongan gaji (Teori X)?

3.5.2 Dekonstruksi Kegagalan Intervensi Semu dalam Transformasi Birokrasi

Kelemahan paling kronis dari berbagai program pembaruan kelembagaan, pembangunan zona integritas, dan program reformasi birokrasi di banyak lembaga pemerintahan di Indonesia adalah kecenderungan para pimpinan yang hanya melakukan **intervensi semu di tingkat artefak**.

Ketika seorang pimpinan baru dilantik dan bertekad melakukan "revolusi budaya", tindakan yang sering kali diambilnya adalah sebagai berikut.

1. Mengganti logo instansi dan membuat slogan akronim baru yang mudah diingat.
2. Menginstruksikan pegawai mengenakan pakaian seragam batik model terkini pada hari kerja tertentu.

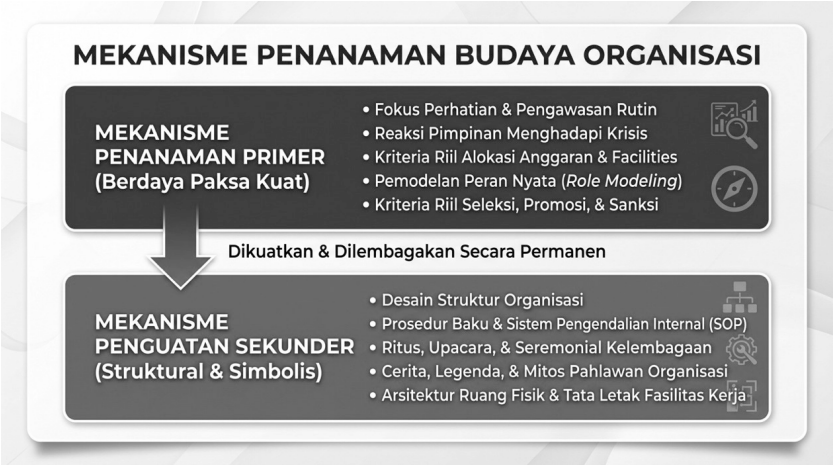
3. Merombak sekat-sekat kubikel kantor lama menjadi ruang kerja bersama modern berkonsep industri *coworking space*.
4. Mewajibkan seluruh staf mengunduh aplikasi absensi berbasis pengenalan wajah (*face recognition*) di telepon pintar masing-masing.

Semua intervensi tersebut murni berada pada lapisan terluar: **artefak**. Intervensi kosmetik semacam ini sama sekali tidak menyentuh lapisan **asumsi dasar bawah sadar** yang telah membatu selama puluhan tahun. Jika di lapisan asumsi dasar pegawai masih mengendap keyakinan bahwa: "*Karier birokrasi tidak ditentukan oleh kinerja layanan, tetapi oleh kedekatan suku/almamater dengan pimpinan*", dan "*Mengakui kesalahan kebijakan di hadapan publik adalah malapetaka yang harus ditutupi dengan manipulasi laporan akuntansi*", seluruh pengeluaran anggaran untuk renovasi kantor dan aplikasi absensi digital tersebut akan menjadi kesia-siaan belaka.

Ruang kerja terbuka hanya akan melahirkan ketakutan baru di mana pegawai merasa senantiasa diawasi secara visual oleh para atasan, dan aplikasi digital pintar hanya akan diakali menggunakan perangkat peretas manipulasi lokasi (*fake GPS*). Transformasi budaya sejati bukanlah perombakan kosmetik tata ruang; transformasi budaya adalah **bedah rekonstruksi kognitif** untuk membongkar asumsi-asumsi dasar yang beracun dan menanamkan asumsi baru yang sehat melalui pembuktian nyata dalam keputusan operasional.

3.5.3 Mekanisme Penanaman Budaya oleh Kepemimpinan (*Embedding Mechanisms*)

Edgar Schein merumuskan bahwa seorang pemimpin tidak dapat merekayasa budaya semata-mata melalui instruksi surat edaran resmi. Budaya ditanamkan melalui keteraturan sinyal perilaku nyata yang dipancarkan secara terus-menerus melalui dua perangkat transmisi.



Gambar 3.10 Mekanisme Penanaman Budaya Organisasi oleh Kepemimpinan

1. Mekanisme Penanaman Primer (*Primary Embedding Mechanisms*)

Inilah instrumen paling berdaya paksa (*most powerful*) yang setiap hari diperhatikan secara saksama oleh seluruh pegawai untuk membaca apa yang sungguh-sungguh dipedulikan oleh sang pimpinan.

a. **Fokus atensi, evaluasi, dan pengawasan rutin:** apa yang secara konsisten ditanyakan, diperiksa, dan dipantau oleh pimpinan dalam rapat-rapat berkala. Jika pimpinan setiap rapat selalu membedah data keluhan masyarakat dan bertanya mengapa layanan air bersih di desa tertentu macet, organisasi membaca bahwa "Kesejahteraan rakyat adalah nilai nomor satu". Namun, jika pimpinan hanya memeriksa kuitansi pertanggungjawaban nota belanja, organisasi membaca bahwa "Kerapian SPJ lebih utama daripada kepuasan masyarakat".

b. **Reaksi pimpinan terhadap situasi krisis:** krisis adalah momen telanjang bagi kepemimpinan. Saat terjadi

kegagalan sistemik atau kebocoran anggaran publik, apakah pimpinan segera mencari kambing hitam di kalangan staf bawahan untuk dikorbankan demi cuci tangan, ataukah pimpinan dengan ksatria berdiri di garis depan mengambil akuntabilitas moral, melindungi institusi, dan memimpin investigasi perbaikan secara terbuka?

c. **Kriteria riil alokasi anggaran dan fasilitas:** anggaran adalah dokumen teologi politik organisasi; ia menunjukkan di mana iman institusi diletakkan. Pernyataan pimpinan mengenai komitmen riset akademis akan terbukti sebagai kebohongan jika alokasi anggaran penelitian universitas dipangkas hingga tersisa 2 persen, sementara anggaran renovasi ruang rapat pimpinan dinaikkan sepuluh kali lipat.

d. **Keteladanan peran dan pengorbanan pribadi (*role modeling*):** perilaku nyata pimpinan dalam interaksi harian. Apakah pimpinan datang tepat waktu? Apakah pimpinan menolak fasilitas mewah yang berlebihan? Apakah pimpinan patuh pada antrean pemeriksaan keamanan yang sama dengan staf biasa? Kepatuhan pribadi pemimpin terhadap regulasi adalah legitimasi terkuat bagi kepemimpinannya.

e. **Kriteria seleksi, promosi, penghargaan, dan pemberhentian:** sinyal budaya paling keras terdengar ketika seorang pegawai dipromosikan atau dipecat. Jika pegawai yang rajin, berprestasi, dan jujur justru dipinggirkan, sementara pejabat yang pandai melobi keluarga pimpinan dinaikkan pangkatnya, detik itu juga seluruh nilai integritas di dalam organisasi telah dinyatakan bangkrut.

2. Mekanisme Penguatan Sekunder (*Secondary Reinforcement Mechanisms*)

Setelah nilai-nilai dasar tertanam melalui mekanisme primer, nilai tersebut harus dilembagakan ke dalam struktur permanen agar bertahan hidup melampaui masa jabatan pimpinan.

a. **Desain arsitektur organisasi:** struktur piramidal vertikal yang terfragmentasi ke dalam 20 subdirektorat secara implisit menanamkan budaya kecurigaan, feodalisme, dan formalisme kaku. Sebaliknya, struktur tim tugas matriks (*cross-functional agile teams*) menanamkan budaya kolaboratif lintas disiplin dan otonomi berbasis tanggung jawab.

b. **Sistem pengendalian dan prosedur baku (SOP):** prosedur kerja yang dirancang untuk memberikan transparansi data secara otomatis dan meminimalisasi celah negosiasi pungutan liar.

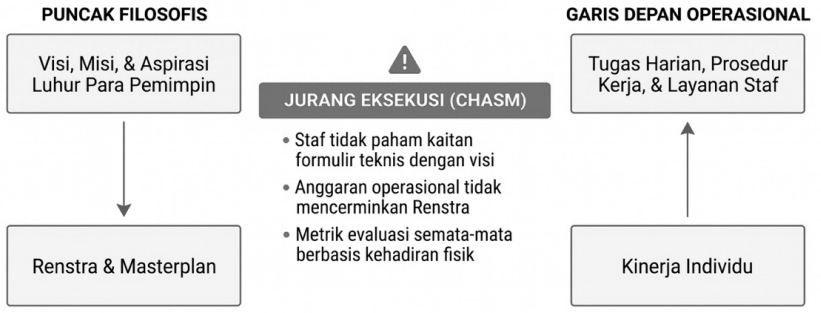
c. **Ritus dan seremonial kelembagaan:** ritual pemberian penghargaan purnabakti, seremoni inisiasi sumpah jabatan aparatur yang sakral, atau tradisi debat akademik terbuka yang mempertegas bahwa keberadaan organisasi adalah untuk mengabdi pada kebenaran.

d. **Narasi cerita, legenda, dan mitos organisasi:** kisah keteladanan para tokoh perintis di masa lalu yang diwariskan secara lisan maupun tertulis: kisah seorang kepala kantor di masa agresi yang memilih kelaparan daripada menjual beras gudang bantuan masyarakat, atau kisah insinyur lembaga yang lembur berbulan-bulan demi menyelamatkan satelit komunikasi nasional. Kisah-kisah ini menjadi rujukan identitas kolektif: *"Orang-orang seperti inilah yang menjadi pahlawan di lembaga kita"*.

3.6. Kaskade Penyelarasan Strategis: Dari Abstraksi Filosofis Menuju Eksekusi Mikro

3.6.1 Jurang Eksekusi (*Execution Chasm*) dalam Administrasi Publik

Tragedi klasik dalam manajemen strategis bukanlah kegagalan dalam merancang dokumen visi dan misi yang puitis, melainkan ketidakmampuan organisasi untuk mentranslasikan abstraksi filosofis tersebut ke dalam derap langkah operasional harian para pegawai di lini terdepan (*frontline workers*). Fenomena ini dikenal dalam literatur tata kelola sebagai **jurang eksekusi** (*execution chasm*).



Gambar 3.11 Jurang Eksekusi Kelembagaan (*Execution Chasm*)

Akibat dari jurang eksekusi ini adalah sebagai berikut.

1. Dokumen perencanaan strategis (seperti Renstra) setebal ratusan halaman hanya menjadi monumen mati di lemari arsip biro perencanaan.
2. Staf administrasi melayani masyarakat dengan tatapan mata kosong dan sikap acuh tak acuh, karena mereka tidak pernah mengerti bahwa tugas mereka memvalidasi berkas kesehatan adalah bagian krusial dari misi kemanusiaan menurunkan angka kematian ibu melahirkan.
3. Terjadi pemborosan anggaran raksasa: miliaran rupiah dibelanjakan untuk kegiatan-kegiatan seremonial yang sama

sekali tidak menaikkan metrik pencapaian visi strategis.

Untuk menutup jurang ini, kepemimpinan modern memerlukan instrumen rekayasa translasi bertingkat yang memiliki disiplin kausalitas yang ketat.

3.6.2 Metodologi *Balanced Scorecard* Sektor Publik

Kaskade 1: *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton)

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) merancang sistem manajemen kinerja terintegrasi *balanced scorecard* (BSC) yang mentranslasikan visi dan misi ke dalam serangkaian sasaran strategis yang terhubung secara sebab-akibat (*cause-and-effect chain*).

Dalam konteks sektor publik dan administrasi kepemerintahan, hierarki empat perspektif BSC mengalami **inversi struktural** dibandingkan sektor swasta.



Gambar 3.12 ***Balance Scorecard*** **Sektor Publik (Adaptif)**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*): fondasi akar pohon kelembagaan. Fokusnya adalah membangun modal manusia (*human capital*), modal informasi (*information capital*), dan modal budaya organisasi (*organizational capital*). Tanpa aparatur yang cerdas, kompeten secara digital, dan berintegritas moral, sistem birokrasi tidak akan berdaya.

1. **Perspektif proses internal (*internal business process*):** ketika modal aparatur telah kuat, mereka mampu merombak proses bisnis internal: memangkas prosedur berbelit, mengintegrasikan data antardinas melalui sistem daring satu pintu, serta mengeliminasi peluang korupsi meja pelayanan.
2. **Perspektif akuntabilitas fiskal (*financial/fiscal stewardship*):** proses internal yang bersih dan transparan menjamin bahwa setiap rupiah uang rakyat dari anggaran pendapatan dan belanja negara/daerah (APBN/APBD) dibelanjakan secara tepat sasaran, efisien, bebas dari pungutan liar, dan dapat dipertanggungjawabkan di hadapan badan audit negara.
3. **Perspektif nilai publik dan konstituen (*public/stakeholder value*):** inilah puncak teleologis administrasi publik. Efisiensi anggaran dan perbaikan sistem internal pada akhirnya bermuara pada kepuasan masyarakat, terpeliharanya ketertiban umum, dan meningkatnya kesejahteraan nyata warga negara.

3.6.2 Metodologi Kaskade 2: Objectives and Key Results (OKR) untuk Membongkar Silo

Jika *balanced scorecard* sangat kuat dalam memetakan arsitektur makro jangka menengah (3–5 tahun), metodologi *objectives and key results* (OKR)—yang dirintis oleh Andy Grove di Intel dan dipopulerkan oleh John Doerr (2018) dalam *measure what matters*—merupakan instrumen eksekusi kuartalan yang sangat lincah (*agile*).

Karakteristik arsitektur OKR mencakup:

1. ***Objective*** **(tujuan kualitatif):** rumusan aspirasi konkret, berorientasi tindakan, menggugah semangat, dan tidak membosankan. Menjawab: *"Apa yang ingin kita taklukkan dalam tiga bulan ke depan?"*
2. ***Key results*** **(hasil kunci):** tiga hingga lima tolok ukur kuantitatif berbasis hasil (*outcome-driven*) yang memiliki ambang batas angka dan waktu yang tegas. Menjawab: *"Bagaimana kita membuktikan secara matematis bahwa tujuan tersebut telah tercapai?"*

Kekuatan revolusioner dari penerapan OKR di lingkungan birokrasi publik dan manajemen modern adalah sifatnya yang **terbuka secara horizontal (*radical transparency*)**. Di dalam sistem OKR, seluruh target sasaran dinas atau direktorat dapat dilihat secara terbuka oleh seluruh pegawai dari unit kerja mana pun. Hal ini secara efektif membongkar **mentalitas silo birokrasi** (*silo mentality*) di mana antarbidang saling menyembunyikan data dan saling lempar tanggung jawab. Dengan OKR, jika Direktorat Layanan Terpadu memiliki tujuan mempercepat perizinan, Direktorat Tata Ruang dan Biro Hukum dapat secara mandiri menyelaraskan target kuartalan mereka untuk mempercepat telaah yuridis yang menyokong sasaran tersebut tanpa harus menunggu surat perintah komando vertikal yang lamban dari sekretaris daerah.

3.6.1 Penurunan Nilai ke Perilaku: Key Behavior Indicators (KBI)

Kaskade strategis tidak boleh berhenti pada metrik angka numerik produksi semata. Dimensi aksiologi dan etika kelembagaan harus diturunkan ke dalam **indikator perilaku utama** (*key behavior indicators* - KBI). Jika nilai organisasi hanya berbunyi "integritas dan profesionalisme", kalimat tersebut terlalu abstrak untuk dievaluasi dalam audit kinerja pegawai.

Melalui instrumen KBI, nilai abstrak didekonstruksi menjadi rubrik perilaku konkret yang teramati (*observable behaviors*), dipantau melalui evaluasi umpan balik 360 derajat (*360-degree feedback*).

Tabel 3.2 Matriks Dekonstruksi KBI: Nilai Kelembagaan Menuju Perilaku Teramati

Nilai Inti Institusi	**Definisi Operasional**	**Perilaku Positif yang Wajib Ditampilkan (*Do's*)**	**Perilaku Negatif yang Terlarang (*Don'ts*)**
Integritas Tanpa Kompromi	Keselarasan mutlak antara ucapan, prinsip moral, dan tindakan dalam pengelolaan wewenang dinas.	1. Melaporkan secara tertulis setiap potensi benturan kepentingan (*conflict of interest*) dalam proses lelang proyek. 2. Menolak suvenir, fasilitas hotel, atau amplop gratifikasi sekecil apa pun dari mitra kerja. 3. Menyajikan data riil kondisi capaian program apa adanya tanpa manipulasi angka demi menyenangkan atasan.	1.Membiarkan manipulasi nota kuitansi SPJ perjalanan dinas demi mencairkan pagu anggaran. 2. Menggunakan fasilitas mobil dinas dan laptop kantor untuk kepentingan pribadi/ keluarga. 3. Membocorkan dokumen rahasia negara atau rancangan kebijakan kepada pihak swasta demi keuntungan pribadi.

Nilai Inti Institusi	Definisi Operasional	Perilaku Positif yang Wajib Ditampilkan (*Do's*)	Perilaku Negatif yang Terlarang (*Don'ts*)
Keberanian Berdiskresi dan Inovatif	Kapasitas mengambil terobosan pemecahan masalah publik di tengah kekosongan aturan demi keselamatan masyarakat.	1. Mengajukan usulan perombakan proses kerja yang terbukti memotong birokrasi layanan minimal 30 persen. 2. Mengambil diskresi yang sah secara hukum demi melayani warga miskin yang belum memiliki dokumen kependudukan. 3. Mengakui kegagalan uji coba program baru secara terbuka dan segera membagikan pembelajarannya ke seluruh tim.	1. Bersikap defensif dan menolak adopsi sistem digitalisasi dengan alasan "belum ada juklak/juknis kementerian". 2. Membiarkan warga telantar sakit di depan rumah sakit hanya karena terkendala selembar berkas administratif. 3. Menghukum atau mencemooh staf bawahan yang berinisiatif melakukan uji coba layanan baru saat mengalami kendala teknis.

Nilai Inti Institusi	Definisi Operasional	Perilaku Positif yang Wajib Ditampilkan (*Do's*)	Perilaku Negatif yang Terlarang (*Don'ts*)
Kemitraan Egaliter dan Inklusif	Menghargai martabat sesama aparatur dan memposisikan warga sebagai subjek pemilik kedaulatan.	1. Menggunakan bahasa tutur yang sopan dan santun kepada seluruh staf bawahan tanpa membedakan status honorer. 2. Mengalokasikan waktu minimal dua jam per minggu untuk mendengar masukan langsung dari komunitas warga akar rumput. 3. Membuka ruang debat kritis dalam forum rapat telaah staf sebelum sebuah draf keputusan final disahkan.	1. Bertindak feodal, menuntut penghormatan berlebihan, dan membentak pegawai bawahan di depan forum umum. 2. Mengabaikan keluhan publik di kanal media sosial dinas dan membiarkannya tanpa respons lebih dari 24 jam. 3. Membentuk faksi-faksi primordial (klik alumni, kesamaan suku) dalam menentukan formasi penempatan jabatan.

3.7 Kepemimpinan sebagai *Chief Meaning Officer* dan Teori Konstruksi Makna (*Sensemaking*)

3.7.1 Ekosistem Turbulensi BANI dan Krisis Makna Organisasi

Lanskap tata kelola abad ke-21 telah melampaui kerangka VUCA (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*) klasik, bertransformasi menuju ekosistem yang dirumuskan oleh Jamais Cascio (2020) sebagai kondisi **BANI**.

1. ***Brittle*** **(rapuh):** struktur kelembagaan dan sistem rantai pasok yang tampak stabil dan perkasa tiba-tiba runtuh seketika akibat disrupsi mikroskopis (seperti pandemi global) atau disrupsi perang siber.
2. ***Anxious*** **(mencemaskan):** aparatur organisasi berada dalam kondisi kecemasan eksistensial yang konstan; ketakutan akan kehilangan relevansi peran, kekhawatiran digantikan oleh kecerdasan buatan (AI), dan kepanikan menghadapi pengawasan publik media sosial yang menuntut kesempurnaan instan.
3. ***Nonlinear*** **(nonlinear):** tidak ada lagi hubungan sebab-akibat yang proporsional. Keputusan kebijakan kecil di tingkat lokal dapat memicu krisis diplomasi nasional, sementara alokasi anggaran bernilai triliunan rupiah kerap tidak membuahkan dampak apa pun pada indikator kemiskinan makro.
4. ***Incomprehensible*** **(tak terpahami):** ledakan data informasi menghasilkan kegelapan pemahaman. Semakin banyak grafik data yang dipresentasikan di hadapan pimpinan, situasi di lapangan justru tampak semakin kabur dan kontradiktif.

Dalam situasi ekosistem yang serba BANI ini, pendekatan kepemimpinan konvensional yang bercorak komando-mekanistis kehilangan relevansinya secara total. Aparatur sipil dan manajer garis depan tidak sekadar memerlukan instruksi logistik

mengenai *"langkah teknis nomor berapa yang harus dieksekusi"*. Yang paling mereka butuhkan di tengah badai kecemasan adalah jawaban atas pertanyaan eksistensial terdalam: *"Apa sesungguhnya yang sedang menimpa institusi kita? Bagaimana kita harus menafsirkan badai disrupsi ini? Dan atas dasar apa kita harus tetap memiliki keberanian untuk melangkah bersama ke depan?"*

Di sinilah peran puncak kepemimpinan bertransformasi: dari sekadar kepala birokrasi (*chief executive officer*) menjadi **juru pemberi makna tertinggi** (*chief meaning officer*).

3.7.2 Teori Konstruksi Makna (*Sensemaking*) Karl E. Weick

Karl E. Weick (1995) dari University of Michigan, dalam karya monumentalnya *Sensemaking in Organizations*, membedah bagaimana manusia di dalam organisasi membangun tatanan makna dari tengah-tengah samudra kekacauan. *Sensemaking* bukanlah proses pasif menafsirkan teks (*interpretation*); *sensemaking* adalah tindakan aktif **mengonstruksi kenyataan** (*structuring the unknown*).



Gambar 3.13 Siklus *Sensemaking* Karl Weick dalam Disrupsi (BANI)

Weick merumuskan tujuh sifat esensial dari proses *sensemaking* yang wajib dipahami oleh pemimpin pengambil keputusan, yaitu sebagai berikut.

1. **Berakar pada konstruksi identitas (*grounded in identity construction*):** makna yang kita lekatkan pada peristiwa luar ditentukan oleh jawaban kita atas pertanyaan "*Siapa diri kita sesungguhnya?*". Jika pimpinan mendefinisikan identitas aparatur dinas kesehatan sebagai "pencatat resep medis", staf akan panik saat wabah melanda. Namun, jika pimpinan membingkai identitas aparatur sebagai "pejuang benteng pertahanan kemanusiaan", kesadaran identitas tersebut memicu keberanian dan dedikasi luar biasa.
2. **Retrospektif (*retrospective*):** makna baru tercipta setelah tindakan terjadi; manusia baru dapat memahami apa yang sesungguhnya ia alami ketika ia menoleh ke belakang dan merasionalisasikannya melalui bahasa.
3. **Menciptakan realitas tindakan (*enactive of sensible environments*):** manusia di organisasi tidak sekadar merespons lingkungan yang objektif. Tindakan yang kita ambil secara aktif membentuk realitas lingkungan baru. Kepemimpinan yang memancarkan optimisme dan ketenangan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sedangkan kepemimpinan yang histeris akan memicu kekacauan nyata di sekelilingnya.
4. **Bersifat sosial (*social*):** *sensemaking* tidak pernah terjadi di dalam ruang hampa kepala satu individu. Makna dinegosiasikan, diuji, dan disepakati bersama melalui bahasa dialogis, rapat interaktif, dan dialektika narasi kolektif.
5. **Berkelanjutan (*ongoing*):** arus peristiwa dunia tidak pernah berhenti. Organisasi tidak pernah selesai melakukan *sensemaking*; ia adalah proses penyesuaian kognitif mental yang terus berdenyut tanpa henti sepanjang hayat organisasi.
6. **Berfokus pada ekstraksi tanda (*focused on extracted cues*):** di tengah miliaran gigabita derau informasi, manusia

hanya mampu menangkap beberapa tanda kecil (*cues*) yang mereka kenali untuk dijadikan pegangan pemahaman. Peran pemimpin adalah membantu organisasi menyaring sinyal esensial dari kebisingan data palsu.

7. **Digerakkan oleh kelogisan alih-alih akurasi mutlak (*driven by plausibility rather than accuracy*):** inilah postulat Weick yang paling radikal bagi sains keputusan. Untuk menggerakkan manusia keluar dari kepanikan krisis, seorang pemimpin **tidak perlu menunggu kepastian data statistik yang akurat seratus persen**. Menunggu akurasi absolut di tengah krisis perang atau bencana alam hanya akan menjemput kematian bersama. Pemimpin harus menyajikan narasi yang **masuk akal (*plausible*)**, koheren, memberikan harapan hidup, dan mampu menyatukan kembali koordinasi tindakan seluruh pasukan.

Kisah legendaris yang kerap dikutip Weick untuk mengilustrasikan postulat kelogisan ini adalah kisah peleton tentara Swiss yang tersesat di tengah badai salju membeku di Pegunungan Alpen. Dalam keputusasaan menghadapi maut, salah seorang prajurit menemukan selembar peta kusut di saku mantelnya. Menggunakan peta tersebut sebagai pedoman, sang komandan peleton membakar kembali semangat anak buahnya, memimpin mereka menuruni lereng curam, merintis jalan menembus badai es, hingga akhirnya mereka semua selamat sampai di pangkalan militer. Ketika mereka tiba di tempat aman, komandan memeriksa peta tersebut secara saksama di bawah cahaya lampu yang terang. Betapa terkejutnya mereka saat menyadari bahwa peta kusut tersebut bukanlah peta Pegunungan Alpen, melainkan **peta Pegunungan Pyrenees di Spanyol**.

Peta tersebut salah secara geografis seratus persen, tetapi ia menyelamatkan nyawa seluruh peleton. Mengapa? Karena peta tersebut menyediakan **kelogisan naratif (*plausibility*)** yang

membangkitkan kembali rasa percaya diri prajurit, memulihkan koordinasi kelompok, menghentikan histeria kepanikan, dan mendorong mereka untuk bergerak serentak. Tindakan bergerak bersama itulah yang sesungguhnya menyelamatkan mereka, bukan kebenaran teknis garis-garis petanya. Di tengah badai krisis kelembagaan, kepemimpinan visioner adalah peta penyelamat tersebut.

3.7.3 Retorika dan Narasi Pemimpin: Menautkan Warisan, Fakta Brutal, dan Harapan

Garry Wills (1994) dalam karya seminalnya *Certain Trumpets: The Nature of Leadership* menegaskan bahwa para pemimpin besar sepanjang peradaban manusia tidak pernah menggerakkan jutaan pengikutnya menggunakan diagram matriks atau tabel angka-angka kering. Mereka menggerakkan sejarah menggunakan **kekuatan retorika naratif (*storytelling*)**.

Sebuah narasi visi kepemimpinan yang transformatif mengintegrasikan tiga simpul waktu sejarah ke dalam sebuah anyaman emosional yang koheren.



Gambar 3.14 Tritunggal Narasi Kepemimpinan Transformatif

1. **Warisan nilai masa lalu (*our shared sacred heritage*):** pemimpin mengingatkan para anggota komunitas organisasi mengenai akar sejarah mereka, tentang darah, air mata, dan idealisme luhur para pendiri lembaga puluhan tahun silam. Ini memulihkan harga diri kolektif: *"Kita adalah keturunan dari para perintis yang tangguh; darah kehormatan itu mengalir di nadi institusi kita hari ini"*.
2. **Fakta brutal krisis masa kini (*the brutal facts of today*):** pemimpin yang matang menolak menyajikan kepalsuan optimisme semu (*stockdale paradox*). Ia berdiri di hadapan seluruh staf dan membedah kenyataan kerusakan kelembagaan secara jujur tanpa tedeng aling-aling: *"Sistem digital kita telah ketinggalan zaman, anggaran kita defisit, dan masyarakat telah muak dengan kelambatan birokrasi kita. Jangan ada yang berbohong lagi mengenai kondisi ini"*. Kejujuran brutal

ini membangkitkan kesadaran kritis dan mengubur rasa puas diri (*complacency*).

3. **Masa depan yang dijanjikan (*the envisioned promised future*):** setelah membongkar fakta brutal masa kini, pemimpin segera melukiskan cakrawala harapan masa depan yang gemilang. Ia meyakinkan seluruh aparatur bahwa jika mereka bersedia bersatu padu, menanggalkan ego fungsional, dan rela menanggung derita adaptasi perubahan, organisasi akan keluar dari krisis ini sebagai institusi teladan yang memimpin peradaban baru.

Melalui anyaman retorika ini, penderitaan kerja harian staf bertransformasi: dari siksaan beban tugas mekanis menjadi bagian dari narasi kepahlawanan kolektif yang mengharumkan nama peradaban institusi.

3.8 Instrumen Diagnostik dan Panduan Praktis Kepemimpinan

Untuk menjembatani kajian konseptual ke dalam praksis manajerial nyata, subbab ini menyajikan serangkaian lembar kerja terstruktur yang dirancang untuk digunakan oleh pimpinan instansi pemerintah, dekan universitas, direktur eksekutif, maupun analis perancang kebijakan.

3.8.1 Rubrik Evaluasi Diri: Institutional *Alignment and Cultural Health Audit*

Gunakan rubrik diagnostik ini untuk mengukur tingkat kesehatan arsitektur nilai dan penyelarasan budaya di dalam organisasi Anda.

Petunjuk Pengisian

Berikan skor penilaian mandiri pada masing-masing indikator dengan rentang skala **1 (Sangat Tidak Setuju/Kondisi Buruk)** hingga **5 (Sangat Setuju/Kondisi Matang)**:

LEMBAR AUDIT KESEHATAN BUDAYA DAN PENYELARASAN STRATEGIS (SKALA 1 - 5)

[DIMENSI A: KEJERNIHAN TELEOLOGIS DAN FILTER HEURISTIK]

1. Dokumen visi organisasi dirumuskan secara distingtif, tidak generik, dan seluruh staf garis depan mampu menjelaskan esensi arah besarnya. [...]
2. Misi kelembagaan secara tegas membatasi yurisdiksi, sehingga pimpinan memiliki kriteria pasti untuk menolak proyek yang tidak relevan. [...]
3. Dalam rapat-rapat penentuan alokasi anggaran, visi dan misi selalu dijadikan rujukan kriteria eliminasi program. [...]

[DIMENSI B: INTEGRITAS NILAI DAN PENUTUPAN JURANG HIPOKRISI]

4. Terdapat keselarasan mutlak antara nilai yang dipidatokan pimpinan (*espoused*) dengan kriteria riil promosi dan mutasi jabatan (*in-use*). [...]
5. Pimpinan secara konsisten menunjukkan keteladanan (*role modeling*) yang mematuhi aturan disiplin yang sama dengan yang dibebankan kepada staf. [...]
6. Terdapat perlindungan psikologis dan hukum yang aman bagi pegawai yang berani melaporkan kecacatan data program atau benturan kepentingan. [...]

[DIMENSI C: KEDALAMAN REKAYASA BUDAYA]

7. Intervensi budaya tidak berhenti pada renovasi fisik/ seragam, tetapi secara terprogram membongkar asumsi bawah sadar mengenai etika kerja. [...]
8. Pengalokasian anggaran tahunan mencerminkan komitmen riil pada misi, bukan sekadar pembagian pagu rutin berbasis kebiasaan masa lalu. [...]

9. Krisis kelembagaan selalu disikapi dengan investigasi perbaikan sistem, bukan dengan mencari kambing hitam di kalangan staf operasional bawah. [...]

[DIMENSI D: KASKADE PENYELARASAN EKSEKUSI (BSC DAN OKR)]

10. Target sasaran jangka panjang (Renstra) tertranslasikan secara presisi ke dalam indikator kuartalan/tahunan yang terukur pada setiap unit. [...]
11. Peta target kinerja antardivisi terbuka secara transparan untuk mencegah sekat silo dan saling lempar tanggung jawab birokrasi. [...]
12. Nilai-nilai inti telah didekonstruksi ke dalam rubrik perilaku konkret (key behavior indicators) yang dievaluasi secara berkala. [...]

[DIMENSI E: *SENSEMAKING* DAN KOMUNIKASI NARATIF]

13. Di tengah disrupsi lingkungan yang kacau, pimpinan mampu menyajikan narasi masuk akal (*plausible*) yang mengurai kepanikan aparatur. [...]
14. Komunikasi pimpinan secara seimbang memadukan penghormatan sejarah, kejujuran membongkar fakta krisis, dan optimisme masa depan. [...]

SKOR TOTAL KESELURUHAN (Rentang Skor: 14 - 70): [...]

Interpretasi Hasil Diagnostik

- **Skor 14–30 (kategori patologis/kritis):** organisasi mengalami alienasi sloganistik akut. Terjadi jurang hipokrisi yang sangat lebar antara pidato pimpinan dengan praksis promosi jabatan. Budaya kerja dicekam oleh ketakutan, feodalisme, dan manipulasi laporan pertanggungjawaban. Diperlukan intervensi bedah kepemimpinan dan audit etika independen secara menyeluruh.

- **Skor 31–50 (kategori terfragmentasi/formalistik):** dokumen perencanaan strategis telah tersusun rapi secara administratif, tetapi kaskade eksekusi belum berjalan lancar. Sekat silo birokrasi masih kuat, dan nilai-nilai kelembagaan baru dihayati sebatas hafalan kognitif di tingkat artefak. Pimpinan perlu memprioritaskan penanaman mekanisme primer dan simplifikasi proses bisnis.
- **Skor 51–70 (kategori transformatif dan selaras):** organisasi memiliki arsitektur teleologis yang sangat matang. Nilai kelembagaan telah mengendap menjadi asumsi dasar yang sehat, keputusan operasional secara konsisten disaring melalui kompas misi, dan aparatur memiliki resonansi makna yang kuat dalam mengeksekusi visi peradaban kelembagaan.

3.8.2 Matriks Lembar Kerja Perumusan Kompas Strategis Organisasi

LEMBAR KERJA PERUMUSAN ARSITEKTUR STRATEGIS TERPADU

[1. FORMULASI VISI STRATEGIS TRANSFORMATIF]

* Ideologi Inti (*Core Ideology*)

- Nilai-Nilai Abadi (3-5 Nilai Moral Pokok):

1. .....

2. .....

3. .....

- Tujuan Inti (Bintang Kutub Eksistensial/*Core Purpose*)

"Hadir untuk ....."

* Masa Depan yang Dibayangkan (*Envisioned Future*):

- Target Raksasa 10-30 Tahun (BHAG):

"Dalam rentang waktu .... tahun, mentransformasikan lembaga menjadi .....

....."

- Deskripsi Gamblang (Narasi Atmosfer Masa Depan)

"Ketika sasaran ini terwujud secara nyata, kondisi institusi dan masyarakat

yang kita layani akan mengalami ....."

[2. FORMULASI BATAS YURISDIKSI MISI (MODEL DEREK ABELL)]

* Sumbu Konstituen (Siapa Pemangku Kepentingan Utama yang Dibela):

.....

* Sumbu Kebutuhan (Fungsi Fundamental Apa yang Dipenuhi):

.....

* Sumbu Kompetensi Distingtif (Teknologi dan Instrumen Unik Apa yang Digunakan):

.....

* Pernyataan Misi Definitif:

"Kami mengabdi untuk mewujudkan .....

bagi .....

melalui penguasaan keunggulan ....."

[3. DEKOMPOSISI KASKADE OPERASIONAL KE BIROKRASI]

* Perspektif Nilai Publik (Hasil Akhir): .....

* Perspektif Proses Bisnis Internal (SOP Kunci): .....

* Perspektif Pembelajaran dan Budaya (Kapasitas SDM): .....

* Penyelarasan KBI (Perilaku Nyata Staf): .....

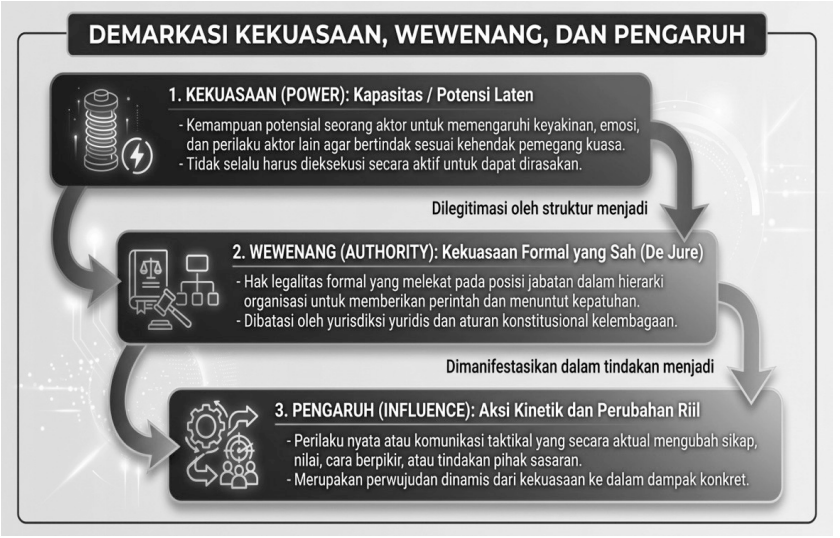
BAB

IV

DINAMIKA MEMENGARUHI, BASIS KEKUASAAN, DAN TEORI KEPENGIKUTAN (*FOLLOWERSHIP*)

4.1 Ontologi Pengaruh Sosial: Membedah Distingsi Kekuasaan, Wewenang, dan Pengaruh

Dalam anatomi kelembagaan, kepemimpinan pada hakikatnya merupakan pelaksanaan pengaruh sosial (*social influence process*). Tanpa adanya transmisi pengaruh dari satu pihak kepada pihak lain, seluruh rancangan kebijakan administrasi dan struktur organisasi hanya akan menjadi susunan dokumen formal yang statis. Kendati demikian, dalam praksis organisasi kerap terjadi kerancuan konseptual antara tiga entitas relasional: **kekuasaan (*power*)**, **wewenang (*authority*)**, dan **pengaruh (*influence*)**. Ketiga konsep tersebut memiliki batas demarkasi ontologis yang tegas.



Gambar 4.1 Demarkasi Kekuasaan, Wewenang, dan Pengaruh

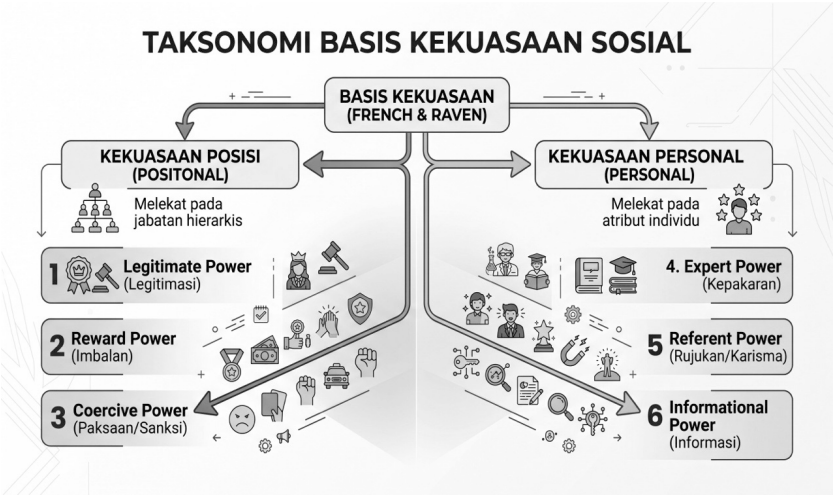
Kekuasaan merepresentasikan energi potensial (*potential energy*), sedangkan pengaruh adalah energi kinetik (*kinetic energy*). Seseorang dapat memiliki kekuasaan besar, tetapi gagal memberikan pengaruh nyata apabila ia tidak menguasai metodologi komunikasi dan kecerdasan kontekstual yang memadai. Sebaliknya, seorang aktor tanpa wewenang formal apa pun dapat memiliki pengaruh yang sangat dominan melalui kedalaman kepakaran teknis, integritas moral, atau kemampuan diplomasinya.

Kajian sosiologi organisasi Weberian menegaskan bahwa wewenang adalah kekuasaan yang telah mengalami institusionalisasi dan penerimaan rasional-legal. Chester I. Barnard (1938) memperkenalkan perspektif alternatif yang sangat mendasar melalui *Acceptance Theory of Authority* (Teori Penerimaan Wewenang). Menurut Barnard, wewenang sesungguhnya tidak mengalir secara mutlak dari atas ke bawah (*top-down*), tetapi ditentukan oleh pihak yang diperintah (*bottom-up*). Sebuah perintah hanya memiliki wewenang apabila pihak bawahan memutuskan untuk menerimanya. Penerimaan tersebut terjadi jika pesan

perintah berada dalam wilayah penerimaan tanpa bantahan (*zone of indifference*), yakni kondisi di mana instruksi dinilai selaras dengan tujuan organisasi, konsisten dengan kepentingan personal bawahan, dan mampu dilaksanakan secara fisik serta mental.

4.2 Taksonomi Basis Kekuasaan French dan Raven: Dimensi Struktural Versus Personal

Kekuatan pengaruh seorang pemimpin berakar pada modalitas kekuasaan yang ia kelola. John R. P. French dan Bertram Raven (1959), yang kemudian diperluas oleh Raven (1965), merumuskan taksonomi klasik yang membagi basis kekuasaan sosial ke dalam dua rumpun utama: **kekuasaan posisi (*positional power*)** dan **kekuasaan personal (*personal power*)**.



Gambar 4.2 Taksonomi Berbasis Kekuasaan Sosial (French dan Raven)

4.2.1 Kekuasaan Berbasis Posisi Struktural

1. **Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*):** bersumber dari pengakuan formal atas hak struktural pemimpin untuk menetapkan keputusan yang mengikat bawahan. Kekuasaan

ini ditegakkan oleh regulasi formal, surat ketetapan, dan budaya hierarki kelembagaan.

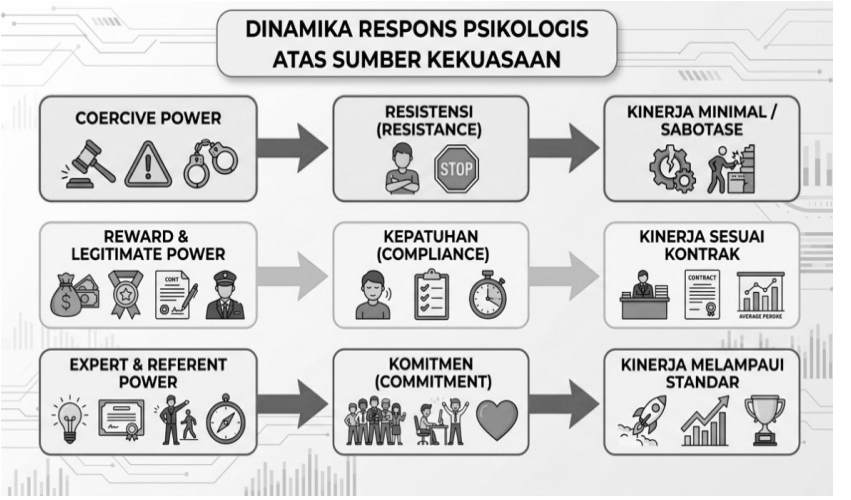
2. **Kekuasaan imbalan (*reward power*):** bertumpu pada kemampuan dan wewenang nyata pemimpin dalam mengontrol alokasi sumber daya bernilai positif bagi pihak sasaran, seperti promosi jabatan, insentif finansial, kenaikan gaji, hingga penugasan strategis.
3. **Kekuasaan paksaan (*coercive power*):** berakar pada kendali atas sarana penegakan sanksi negatif atau hukuman, meliputi surat peringatan, demosi struktural, penahanan promosi, pemotongan insentif, hingga pemberhentian kerja secara sepihak.

4.2.2 Kekuasaan Berbasis Atribut Personal

1. **Kekuasaan kepakaran (*expert power*):** bersumber dari penguasaan pengetahuan teknis spesifik, keterampilan khusus, atau analisis analitis superior yang diakui oleh pihak lain sebagai instrumen krusial untuk memecahkan masalah kompleks.
2. **Kekuasaan rujukan (*referent power*):** berakar pada daya tarik karakter personal, integritas moral, reputasi kebajikan, dan pesona kepribadian yang menumbuhkan rasa hormat, kekaguman, serta keinginan dari pihak lain untuk mengidentifikasikan diri dengan sang pemimpin.
3. **Kekuasaan informasi (*informational power*):** merupakan derivasi lanjutan yang ditambahkan oleh Raven, yakni kekuatan yang bersumber dari akses, kepemilikan, dan kemampuan mengolah informasi berharga yang tidak dimiliki oleh aktor lain dalam jaringan organisasi.

4.2.2 Dampak Psikologis Basis Kekuasaan terhadap Hasil Pengaruh

Gary Yukl (2013) mengemukakan bahwa penerapan basis kekuasaan yang berbeda akan memicu tiga respons psikologis yang sangat distingtif pada pihak sasaran.



Gambar 4.3 Dinamika Respons Psikologis atas Sumber Kekuasaan

1. **Resistensi (*resistance*):** pihak sasaran secara aktif atau pasif menentang arahan, memperlambat proses, memanipulasi data, atau bahkan melakukan sabotase terselubung. Respons ini paling sering dihasilkan oleh penggunaan kekuasaan paksaan (*coercive power*) yang berlebihan dan dipandang tidak adil.
2. **Kepatuhan (*compliance*):** pihak sasaran bersedia menjalankan tugas, tetapi hanya sebatas memenuhi batas minimal standar prosedur yang disyaratkan agar terhindar dari sanksi atau demi memperoleh imbalan yang dijanjikan. Respons ini merupakan produk tipikal dari kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) dan kekuasaan imbalan (*reward power*).
3. **Komitmen (*commitment*):** pihak sasaran menginternalisasi instruksi sebagai tanggung jawab moral pribadi, mengerahkan energi terbaiknya, dan berinisiatif mengambil peran melampaui deskripsi kerja formal demi tercapainya sasaran bersama. Respons superior ini hampir selalu dipicu oleh kekuasaan personal (*expert* dan *referent power*).

4.3 Taksonomi Taktik Memengaruhi Proaktif (Proactive Influence Tactics)

Pengaruh tidak bekerja secara otomatis di ruang hampa, tetapi dieksekusi melalui serangkaian tindakan taktis yang terencana. Melalui pengembangan instrumen *influence behavior questionnaire* (IBQ), Gary Yukl dan rekan-rekannya mengidentifikasi sebelas taktik memengaruhi proaktif yang beroperasi dalam relasi kerja organisasi, yaitu sebagai berikut.

1. **Persuasi rasional (*rational persuasion*):** penggunaan argumen logis, bukti faktual terverifikasi, dan analisis data empiris untuk meyakinkan pihak sasaran bahwa usulan yang diajukan bernilai tinggi dan layak dieksekusi.
2. **Daya tarik inspirasional (*inspirational appeals*):** permintaan atau proposal yang dirancang untuk membangkitkan antusiasme dengan menyentuh nilai-nilai luhur, ideologi bersama, aspirasi masa depan, dan emosi pihak sasaran.
3. **Konsultasi (*consultation*):** mengundang pihak sasaran untuk berpartisipasi dalam perencanaan proses, memberikan saran pemecahan masalah, atau menyempurnakan strategi sebelum ketetapan difinalisasi.
4. **Kolaborasi (*collaboration*):** menawarkan bantuan konkret, sumber daya teknis, atau fasilitas institusional untuk meringankan beban kerja pihak sasaran jika mereka bersedia menjalankan agenda yang diajukan.
5. **Menjilat/mengambil hati (*ingratiation*):** penggunaan pujian tulus, perilaku ramah, dan sanjungan interpersonal sebelum mengajukan permohonan, guna membangun persepsi positif dan suasana yang kondusif.
6. **Daya tarik pribadi (*personal appeals*):** meminta pihak sasaran untuk menyetujui sebuah usulan berdasarkan ikatan persahabatan, loyalitas hubungan personal, atau rasa saling percaya yang telah lama terbangun.

7. **Pertukaran (*exchange*):** menawarkan imbalan timbal balik eksplisit, pembagian keuntungan di masa depan, atau dukungan timbal balik atas agenda pihak sasaran sebagai kompensasi atas kesediaannya membantu.
8. **Taktik koalisi (*coalition tactics*):** menghimpun aliansi, dukungan, atau bantuan dari pihak ketiga (kolega, atasan lain, atau komite) untuk bersama-sama mendesak pihak sasaran agar menyetujui suatu keputusan.
9. **Taktik legitimasi (*legitimating tactics*):** menegakkan kepatuhan dengan merujuk pada aturan resmi organisasi, preseden kebijakan masa lalu, regulasi hukum, atau instruksi tertulis pimpinan puncak.
10. **Tekanan (*pressure*):** penggunaan peringatan verbal, tenggat waktu yang menekan, pemantauan mikro secara agresif, atau ancaman sanksi langsung untuk memaksa pihak sasaran segera bertindak.
11. **Menyandera peran (*apprising*):** menjelaskan secara analitis bagaimana pemenuhan permintaan tersebut akan memberikan keuntungan langsung bagi karier atau posisi personal pihak sasaran itu sendiri.

4.3.1 Vektor Arah Pengaruh (*Directionality of Influence*)

Efektivitas setiap taktik memengaruhi sangat ditentukan oleh vektor arah relasi sosial di dalam struktur hierarki organisasi.



Gambar 4.4 Vektor Arah Pengaruh di Organisasi

1. **Pengaruh ke bawah (*downward influence*):** mengalir dari atasan ke bawahan. Taktik yang paling efektif menghasilkan komitmen adalah persuasi rasional, daya tarik inspirasional, konsultasi, dan kolaborasi. Taktik tekanan dan legitimasi kerap digunakan saat terjadi krisis, tetapi jika diterapkan secara rutin akan merusak iklim kerja.
2. **Pengaruh ke atas (*upward influence*):** upaya bawahan memengaruhi keputusan pimpinan atau pemegang kebijakan makro administrasi. Taktik dominan yang terbukti efektif adalah **persuasi rasional berbasis bukti**. Penggunaan tekanan atau taktik koalisi agresif terhadap atasan cenderung dianggap sebagai pembangkangan institusional dan berisiko tinggi.
3. **Pengaruh lateral (*lateral influence*):** berlangsung antarkolega setara atau lintas departemen fungsional tanpa subordinasi formal. Taktik yang paling manjur adalah konsultasi, pertukaran (*exchange*), dan kolaborasi, karena tidak ada pihak yang memiliki wewenang komando hierarkis langsung terhadap yang lain.

4.4 Dekonstruksi Teori Kepengikutan (*Followership*): Menolak Paradigma *Leader-Centric*

Selama hampir satu abad, literatur ilmu kepemimpinan terjebak dalam bias intelektual yang menyempit: **pendekatan yang terlampau berpusat pada pemimpin (*leader-centric paradigm*)**. Dalam paradigma lama ini, pemimpin diposisikan sebagai pahlawan tunggal yang mahatahu, sementara bawahan diperlakukan semata-mata sebagai latar belakang yang pasif, objek rekayasa instruksional, atau instrumen pelaksanaan mekanis yang tidak memiliki agensi mandiri.

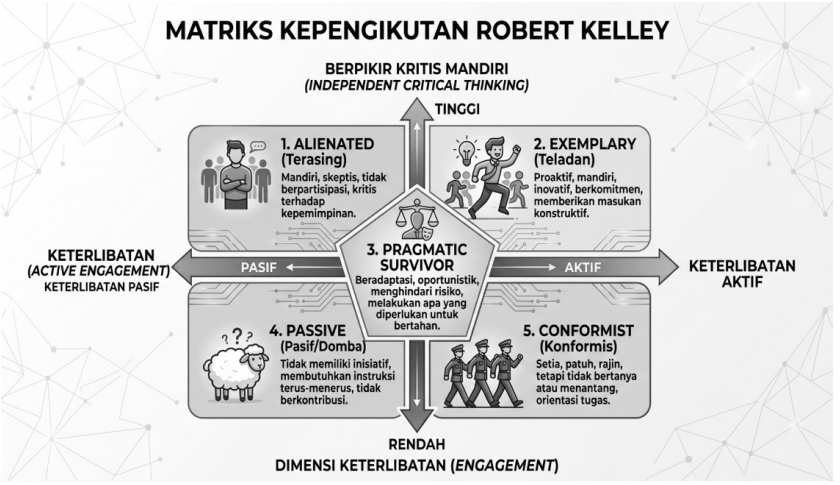
Dekonstruksi terhadap bias ini melahirkan ranah telaah **kepengikutan (*followership theories*)**. Kajian kontemporer menegaskan bahwa kepemimpinan dan kepengikutan adalah dua sisi dari mata uang relasional yang sama: tidak pernah ada pemimpin tanpa pengikut, dan mutu suatu kepemimpinan pada akhirnya ditentukan oleh mutu dinamika kepengikutannya. Pengikut bukanlah aktor pinggiran; mereka adalah rekan sejawat yang secara aktif mengonstruksi, mengesahkan, membatasi, atau bahkan meruntuhkan legitimasi kepemimpinan itu sendiri.

4.4.1 Tipologi Kepengikutan Robert Kelley

Robert E. Kelley (1988, 1992) dalam karyanya *The Power of Followership* menyusun matriks tipologi pengikut yang paling berpengaruh. Kelley menolak pandangan merendahkan atas konsep pengikut dan menyusun pemetaan berdasarkan dua sumbu perilaku independen.

1. **Sumbu berpikir kritis mandiri (*independent critical thinking*):** mengukur sejauh mana individu mampu menganalisis secara independen, memikirkan konsekuensi jangka panjang dari sebuah kebijakan, mengajukan pertanyaan kritis, dan menolak kepatuhan buta terhadap arahan pimpinan.

2. **Sumbu keterlibatan aktif (*active engagement*):** mengukur derajat inisiatif, energi, komitmen emosional, dan kepemilikan tanggung jawab individu dalam menyelesaikan pekerjaan kelembagaan.



Gambar 4.5 Matriks Kepengikutan Robert Kelley

Kelley mengklasifikasikan lima arketipe pengikut, yaitu sebagai berikut.

1. **Pengikut terasing (*alienated followers*):** memiliki kapasitas berpikir kritis yang tajam dan mandiri, tetapi pasif dalam keterlibatan kerja. Mereka kerap merasa kecewa, terpinggirkan oleh keputusan masa lalu, atau memandang sinis inisiatif kepemimpinan. Mereka piawai menemukan kecacatan strategi, tetapi enggan menginvestasikan energi untuk membantu mencari jalan keluar.
2. **Pengikut teladan (*exemplary/star followers*):** menggabungkan kapasitas berpikir kritis mandiri yang superior dengan tingkat keterlibatan kerja aktif yang tinggi. Mereka tidak membebek pada atasan, berani memberikan umpan balik konstruktif saat pemimpin melakukan kekeliruan, dan secara bersamaan bekerja keras mewujudkan visi organisasi. Mereka memosisikan diri sebagai mitra sejawat yang independen.

3. **Pengikut konformis (*conformist/yes people*):** sangat aktif, antusias, dan berenergi tinggi dalam menjalankan tugas, tetapi sama sekali tidak memiliki daya kritis mandiri. Mereka patuh secara mutlak pada setiap titah atasan tanpa pernah mempertimbangkan implikasi etis atau strategisnya. Tipe ini berbahaya karena memicu ilusi kebenaran mutlak pada pimpinan otoriter (*yes-men syndrome*).
4. **Pengikut pasif (*passive/sheep followers*):** pasif dalam tindakan dan tidak mandiri dalam berpikir. Mereka membutuhkan instruksi mikro konstan dari atasan untuk bergerak dan segera berhenti bekerja manakala tidak diawasi secara langsung.
5. **Pengikut pragmatis (*pragmatic survivors*):** berada di persimpangan tengah; mereka adalah politisi kantor yang membaca dinamika kekuasaan demi keselamatan diri. Mereka enggan mengambil risiko kritis, beradaptasi dengan arah angin kekuasaan yang sedang mendominasi, dan fokus utamanya adalah mempertahankan stabilitas posisinya sendiri di tengah pergantian rezim.

4.4.1 Teori Pengikut Pemberani (*The Courageous Follower*) Ira Chaleff

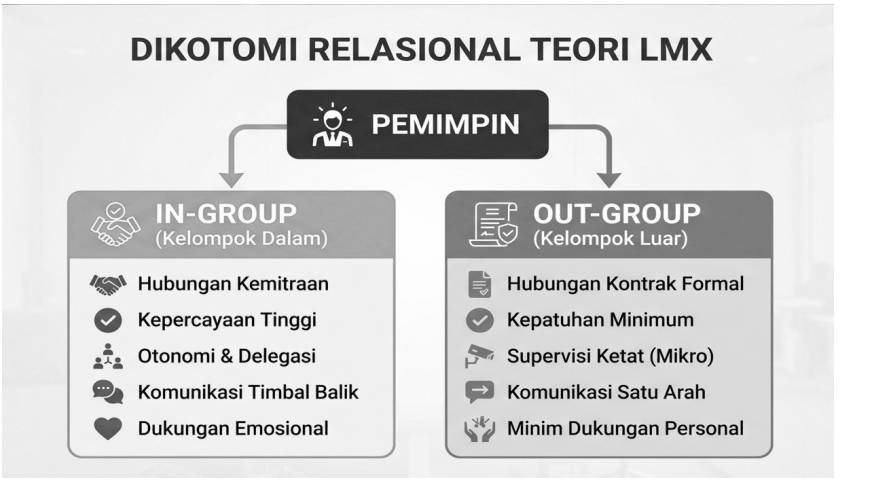
Ira Chaleff (2009) melangkah lebih jauh dengan memosisikan pengikut sebagai agen koreksi moral bagi pimpinan. Chaleff menyatakan bahwa loyalitas sejati bukanlah kepatuhan tanpa syarat, melainkan kesetiaan pada tujuan luhur dan integritas organisasi. Dalam *The Courageous Follower*, Chaleff merumuskan lima dimensi keberanian yang wajib dimiliki seorang pengikut berkarakter unggul, yaitu sebagai berikut.

1. **Keberanian untuk memikul tanggung jawab (*the courage to assume responsibility*):** menolak bersikap bergantung pada pimpinan; aktif mengelola pengembangan diri dan mengambil inisiatif pemecahan masalah secara mandiri.

2. **Keberanian untuk melayani (*the courage to serve*):** bekerja tanpa pamrih untuk mendukung kesuksesan sang pemimpin dan melindungi pemimpin dari beban kerja operasional yang tidak perlu.
3. **Keberanian untuk menentang (*the courage to challenge*):** keberanian moral untuk bersuara lantang dan menolak arahan pemimpin manakala kebijakan yang diambil terindikasi melanggar kode etik, merusak tata kelola, atau membahayakan eksistensi organisasi.
4. **Keberanian untuk mengikutsertakan transformasi (*the courage to participate in transformation*):** kesediaan untuk mendampingi pimpinan dalam proses belajar, berubah, dan memperbaiki diri ketika organisasi menghadapi tuntutan perubahan adaptif.
5. **Keberanian untuk mengambil sikap tegas (*the courage to take a moral stand*):** keberanian mengambil risiko pemutusan relasi atau mengundurkan diri manakala pemimpin bersikeras menempuh jalur koruptif yang tidak dapat lagi ditoleransi secara moral.

4.4.2 Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Exchange/LMX Theory*)

Kritik terhadap model kepemimpinan klasik berlanjut pada pengamatan bahwa pemimpin di dunia nyata jarang memperlakukan seluruh bawahannya dengan cara yang seragam (*average leadership style*). George Graen, Fred Dansereau, dan William Haga (1975) merumuskan **teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange*/LMX *Theory*)**, yang mendalilkan bahwa pemimpin mengembangkan tipe hubungan relasional yang berbeda secara kualitatif dengan setiap bawahannya melalui proses interaksi sosial berulang.



Gambar 4.6 Dikotomi Relasional Teori LMX (*In-Group* Vs. *Out-Group*)

Dikotomi *In-Group* Versus *Out-Group*

1. **Kelompok dalam (*the in-group*):** terdiri dari anggota yang memiliki kedekatan interpersonal, kompetensi tinggi, dan loyalitas yang teruji di mata pemimpin. Relasi yang terbangun bercirikan tingkat kepercayaan timbal balik (*high mutual trust*), rasa saling menghormati (*respect*), dan keterikatan timbal balik (*reciprocal influence*). Anggota *in-group* menerima penugasan menantang, alokasi sumber daya lebih besar, toleransi kesalahan yang lebih tinggi, serta diskresi otonom yang luas. Sebagai kompensasinya, mereka mendedikasikan waktu dan energi melampaui deskripsi kerja formal (*organizational citizenship behavior*/OCB).
2. **Kelompok luar (*the out-group*):** terdiri dari anggota yang interaksinya dengan pemimpin murni dibatasi oleh kontrak kerja formal (*employment contract*). Hubungan berlangsung secara mekanistis-transaksional: pemimpin memberikan instruksi sesuai uraian jabatan formal, dan bawahan menjalankan tugas sebatas instruksi tersebut. Komunikasi

berlangsung satu arah, formalitas tinggi, dan pengawasan manajerial dilakukan secara ketat (*close monitoring*).

Tahapan Evolusi Pembuatan Kepemimpinan (*Leadership Making*)

Graen dan Uhl-Bien (1995) menegaskan bahwa model LMX tidak boleh dipraktikkan sebagai alat segregasi atau favoritisme yang tidak adil. Sebaliknya, pemimpin transformasional harus berupaya membuka pintu seluas-luasnya bagi seluruh anggota untuk bertransformasi dari *out-group* menuju *in-group* melalui tiga fase perkembangan kemitraan (*leadership making model*).



Gambar 4.7 Fase Perkembangan Relasi Kepemimpinan LMX

Tantangan etis kepemimpinan dalam mengelola LMX adalah menjaga persepsi keadilan organisasional (*organizational justice*). Jika segregasi antara *in-group* dan *out-group* dipandang sebagai akibat dari kronisme personal, kesamaan suku/almamater, atau penjilatan (*nepotism and sycophancy*), organisasi akan terperosok ke dalam krisis keadilan distributif dan prosedural. Situasi ini akan melumpuhkan moralitas kerja kelompok luar, memicu gesekan horizontal antar-anggota, dan merusak kohesi sosial sistem kelembagaan secara permanen.

Tabel 4.1. Matriks Komparatif Strategis: Taktik Memengaruhi, Basis Kekuasaan, dan Tipologi Respons

Taktik Memengaruhi	Basis Kekuasaan Pendukung Utama	Vektor Arah Paling Efektif	Probabilitas Komitmen	Probabilitas Kepatuhan	Probabilitas Resistensi	Syarat Kontekstual Keberhasilan
Persuasi Rasional	*Expert* dan *Informational Power*	Ke Bawah, Lateral, Ke Atas	**Tinggi**	Moderat	Rendah	Data objektif valid, audiens memiliki kapasitas rasionalitas logis.
Daya Tarik Inspirasional	*Referent Power*	Ke Bawah, Lateral	**Sangat Tinggi**	Rendah	Rendah	Pemimpin memiliki integritas moral terpercaya dan artikulasi naratif kuat.
Konsultasi	*Legitimate* dan *Referent Power*	Ke Bawah, Lateral	**Tinggi**	Moderat	Rendah	Waktu tersedia cukup, keterlibatan bawahan bernilai substansial bagi solusi.

Taktik Memengaruhi	Basis Kekuasaan Pendukung Utama	Vektor Arah Paling Efektif	Probabilitas Komitmen	Probabilitas Kepatuhan	Probabilitas Resistensi	Syarat Kontekstual Keberhasilan
Kolaborasi	*Reward* dan *Expert Power*	Ke Bawah, Lateral	**Tinggi**	Moderat	Rendah	Pemimpin memiliki sumber daya dan kapasitas teknis untuk mendampingi riil.
Pertukaran (*Exchange*)	*Reward Power*	Lateral, Ke Bawah	Rendah	**Tinggi**	Rendah	Insentif yang ditawarkan relevan, memiliki kendali sah atas imbalan.
Taktik Legitimasi	*Legitimate Power*	Ke Bawah, Lateral	Rendah	**Sangat Tinggi**	Moderat	Regulasi dasar transparan, otoritas diakui sah secara legal formal.

Taktik Memengaruhi	Basis Kekuasaan Pendukung Utama	Vektor Arah Paling Efektif	Probabilitas Komitmen	Probabilitas Kepatuhan	Probabilitas Resistensi	Syarat Kontekstual Keberhasilan
Taktik Koalisi	*Political* dan *Positional Power*	Lateral, Ke Atas	Rendah	Moderat	**Tinggi**	Digunakan saat penolakan tinggi; berisiko memicu polarisasi faksi politik.
Tekanan (*Pressure*)	*Coercive Power*	Ke Bawah	Sangat Rendah	Moderat	**Sangat Tinggi**	Hanya diterapkan dalam situasi darurat krisis akut yang menuntut kepatuhan instan.

BAB

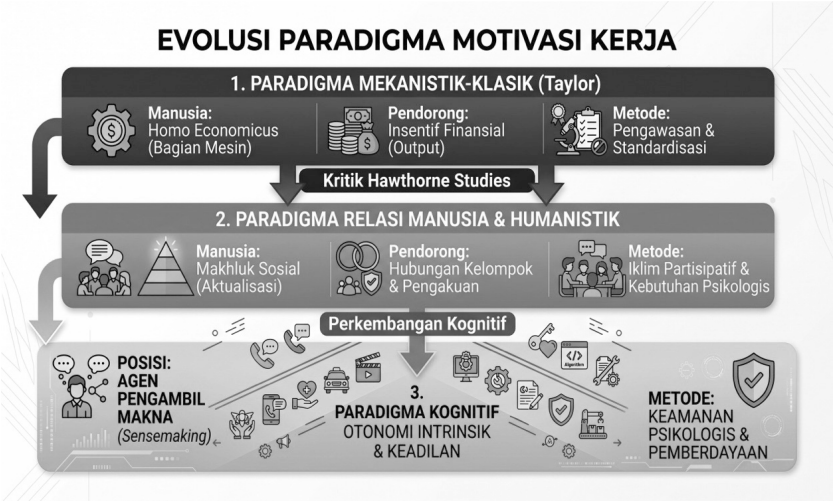
V

MOTIVASI DAN MOBILISASI AGENSI MANUSIA DALAM ORGANISASI

5.1 Epistemologi dan Hakikat Motivasi dalam Praksis Kelembagaan

Dalam tata kelola organisasi, arsitektur kebijakan administrasi, bagan organisasi, dan perencanaan strategis manajerial akan kehilangan daya aktualisasinya apabila individu-individu di dalamnya tidak memiliki energi psikologis untuk bertindak. Secara epistemologis, kata motivasi berakar dari bahasa Latin *movere*, yang berarti "bergerak" atau "mendorong untuk bergerak". Dalam disiplin perilaku organisasional (*organizational behavior*), motivasi didefinisikan sebagai serangkaian proses psikologis yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan mempertahankan (*persist*) tindakan sukarela yang berorientasi pada pencapaian tujuan kelembagaan.

Trajektori pemikiran mengenai motivasi manusia dalam organisasi mengalami pergeseran paradigma.



Gambar 5.1 Evolusi Paradigma Motivasi Kerja

Frederick Winslow Taylor (1911) melalui *Scientific Management* mereduksi kompleksitas motivasi manusia ke dalam postulat *Homo Economicus* asumsi bahwa pekerja semata-mata dimotivasi oleh pemaksimalan keuntungan finansial materiil. Implikasinya adalah penerapan sistem upah per potong (*piece-rate system*) yang dipadukan dengan pengawasan hierarkis yang ketat.

Kelemahan asumsi mekanistik ini dibongkar oleh rangkaian eksperimen Elton Mayo di Western Electric (1924–1932), yang dikenal sebagai *Hawthorne Studies*. Riset tersebut membuktikan fenomena sosiologis: produktivitas pekerja melonjak bukan karena manipulasi variabel fisik (seperti intensitas pencahayaan atau durasi istirahat), melainkan karena pekerja merasa diperhatikan sebagai manusia bermartabat oleh manajemen, serta adanya dinamika norma kelompok informal (*social cohesion*).

Frederick Herzberg (1968) mengemukakan kritik tajam terhadap kekeliruan umum manajer yang menyamakan **pergerakan (*movement*)** dengan **motivasi sejati (*motivation*)**. Herzberg menganalogikan pemberian insentif ekstrinsik atau ancaman hukuman sebagai *KITA (kick in the ass)*. Ketika seorang pimpinan

menendang bawahannya (baik secara fisik, finansial, maupun ancaman psikologis), bawahan tersebut memang bergerak. Namun, yang termotivasi sesungguhnya adalah sang pimpinan yang menendang; bawahan tersebut sekadar bereaksi terhadap kekuatan eksternal. Motivasi sejati hanya terjadi manakala sumber energi pendorong berasal dari generator internal individu itu sendiri, di mana ia bergerak menuju pencapaian tujuan organisasi karena adanya dorongan intrinsik yang bermakna bagi eksistensi dirinya.

5.2 Dialektika Teori-Teori Isi (*Content Theories*): Membedah Arsitektur Kebutuhan Manusia

Teori-teori isi berfokus pada pertanyaan fundamental: *"Faktor internal apa saja yang membangkitkan dan memberi energi pada perilaku manusia?"* Teori ini membedah konfigurasi kebutuhan biologis, sosial, dan psikologis yang berusaha dipenuhi oleh individu melalui arena organisasi.

5.2.1 Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Abraham Maslow (1943, 1954) merumuskan model *hierarchy of needs* yang memetakan dorongan manusia ke dalam struktur piramidal berjenjang lima tingkat.



Gambar 5.2 Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Maslow mengajukan dua prinsip operasional utama, yaitu sebagai berikut.

1. **Prinsip defisit (*deficit principle*):** kebutuhan yang telah terpenuhi secara memadai akan kehilangan kapasitasnya sebagai pendorong motivasi aktif; manusia hanya dimotivasi oleh kebutuhan yang belum terpuaskan.
2. **Prinsip progresi (*progression principle*):** manusia mengaktifkan pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi hanya setelah kebutuhan pada tingkat di bawahnya telah terpenuhi secara relatif memuaskan.

Maslow kemudian membedakan antara **kebutuhan defisiensi (*deficiency needs/D-needs*)**—yang mencakup kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, dan penghargaan—dengan **kebutuhan pertumbuhan (*growth needs/B-needs/ metamotivation*)**, yaitu aktualisasi diri (*self-actualization*). Kegagalan memenuhi *D-needs* memicu kecemasan neurotik dan defisit psikologis, sedangkan pemenuhan *B-needs* membuka potensi

tertinggi manusia untuk berkreasi, mencapai kebijaksanaan, dan memberikan kontribusi transformatif bagi peradaban.

Kritik metodologis terhadap Maslow menyoroti ketiadaan bukti empiris yang mendukung prinsip progresi linear yang kaku. Dalam realitas kelembagaan, seorang profesional atau ilmuwan kerap rela mengorbankan kebutuhan rasa aman finansial atau kenyamanan fisik demi mengejar karya aktualisasi diri intelektualnya.

5.2.2 Teori ERG Clayton Alderfer

Menanggapi kelemahan rigiditas hierarki Maslow, Clayton P. Alderfer (1969, 1972) mereformulasi hierarki tersebut menjadi model **ERG *Theory*** yang mengelompokkan kebutuhan ke dalam tiga spektrum inti.

1. ***Existence* (E):** kebutuhan eksistensi material dan fisiologis (setara dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman fisik Maslow).
2. ***Relatedness* (R):** kebutuhan relasi interpersonal yang bermakna, pengakuan sosial, dan interaksi timbal balik (setara dengan kebutuhan sosial dan penghargaan eksternal Maslow).
3. ***Growth* (G):** kebutuhan pertumbuhan kapasitas personal, kreativitas, dan pengembangan potensi diri (setara dengan penghargaan internal dan aktualisasi diri Maslow).

Alderfer meruntuhkan asumsi linearitas Maslow dengan memperkenalkan **prinsip regresi-frustrasi (*frustration-regression principle*)**: apabila seorang individu mengalami hambatan sistemik atau frustrasi dalam usahanya memenuhi kebutuhan pertumbuhan (*growth*), energi psikologisnya akan mengalami regresi dan berlipat ganda pada pemenuhan kebutuhan di tingkat yang lebih rendah (*relatedness* atau *existence*). Dalam konteks manajemen, jika sebuah

organisasi mematikan ruang inovasi karyawannya, para pekerja tersebut cenderung akan menuntut kompensasi gaji atau fasilitas fisik yang jauh lebih agresif sebagai kompensasi atas frustrasi aktualisasi diri mereka.

5.2.3 Teori Dua Faktor Frederick Herzberg (*Motivation-Hygiene Theory*)

Frederick Herzberg (1959, 1966) merombak doktrin manajemen tradisional yang berasumsi bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) adalah dua kutub berlawanan dalam satu kontinum linear. Melalui metodologi insiden kritis (*critical incident technique*), Herzberg menemukan bahwa faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja berbeda secara kualitatif dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja.



Gambar 5.3 Kontinum Dua Faktor Frederick Herzberg

1. **Faktor higiene (*hygiene factors/extrinsic factors*):** berkaitan dengan konteks pekerjaan (*job context*) dan lingkungan di mana pekerjaan diselesaikan. Faktor ini mencakup gaji

pokok, kebijakan birokrasi organisasi, keamanan kerja formal, kondisi fisik ruangan, dan kualitas supervisi teknis. Apabila faktor higiene buruk, pekerja akan mengalami **ketidakpuasan (*dissatisfaction*)**. Namun, penyempurnaan faktor higiene secara maksimal hanya mampu meniadakan ketidakpuasan (*neutral state/no dissatisfaction*); faktor ini tidak memiliki kapasitas untuk memantik motivasi kerja superior.

2. **Faktor motivator (*motivator factors/intrinsic factors*):** berkaitan langsung dengan konten pekerjaan itu sendiri (*job content*). Meliputi tantangan pekerjaan, pencapaian prestasi (*achievement*), pengakuan yang tulus (*recognition*), perluasan tanggung jawab (*responsibility*), dan peluang pertumbuhan profesional (*growth*). Faktor inilah yang secara aktual menggerakkan individu menuju kondisi **kepuasan tinggi (*satisfaction*)** dan performa luar biasa.

Implikasi bagi kepemimpinan sangat tegas: membersihkan lingkungan kerja dari patologi faktor higiene adalah prasyarat dasar (*sanitasi organisasi*), tetapi memobilisasi dedikasi manusia menuntut restrukturisasi substansi pekerjaan itu sendiri agar sarat makna dan tanggung jawab.

5.2.3 Teori Tiga Kebutuhan David McClelland (*Acquired Needs Theory*)

David C. McClelland (1961, 1985) memostulatkan bahwa kebutuhan manusia tidak bersifat bawaan secara biologis, tetapi dipelajari dan diinternalisasi (*acquired*) melalui sosialisasi kultural dan pengalaman hidup. Menggunakan instrumen proyeksi *thematic apperception test* (TAT), McClelland mengidentifikasi tiga motif dominan.

Tabel 5.1 Instrumen Proyeksi TAT: Tipologi Tiga Kebutuhan David McClelland

Motif Kebutuhan	Karakteristik Perilaku Dominan	Preferensi Lingkungan Tugas	Profil dalam Kepemimpinan
Need for Achievement **()**	Mengejar keunggulan personal, menyukai tantangan berisiko terukur, membutuhkan umpan balik kinerja yang cepat dan konkret.	Tanggung jawab mandiri (*individual accountability*); tidak menyukai perjudian untung-untungan maupun target yang terlampau mudah.	Kerap menjadi wirausahawan atau kontributor individual yang brilian, tetapi sering gagal saat memimpin organisasi besar karena enggan mendelegasikan wewenang.
Need for Affiliation **()**	Mendambakan persetujuan sosial, menghindari konflik interpersonal, mengutamakan keharmonisan dan penerimaan kelompok.	Tugas kolaboratif, iklim kerja suportif, minim kompetisi internal yang konfrontatif.	Rentan mengalami kelumpuhan keputusan etis; kerap menoleransi pelanggaran disiplin staf demi menjaga kehangatan relasi personal.

Motif Kebutuhan	Karakteristik Perilaku Dominan	Preferensi Lingkungan Tugas	Profil dalam Kepemimpinan
***Need for Power* ()**	Memiliki dorongan kuat untuk mengendalikan, memengaruhi, mengarahkan, dan memegang posisi kepemimpinan atas orang lain.	Posisi kekuasaan strategis, panggung negosiasi, kepemilikan wewenang yang diakui secara luas.	Terbagi dua: *personal power* (eksploitatif, manipulatif) vs. *socialized power* (institusional, altruistis, diarahkan demi kemaslahatan organisasi).

Riset McClelland membuktikan bahwa profil pemimpin kelembagaan yang paling efektif dicirikan oleh kombinasi: **kebutuhan kekuasaan sosial (*socialized*) yang tinggi, kebutuhan berprestasi () yang moderat, dan kebutuhan afiliasi () yang terkendali**. Kebutuhan afiliasi yang terlalu dominan akan merusak objektivitas penegakan tata kelola dan evaluasi kinerja organisasi.

5.3. Dialektika Teori-Teori Proses (*Process Theories*): Rasionalitas Kognitif dan Perilaku

Berbeda dari teori isi, teori-teori proses menolak memandang manusia sebagai bejana pasif yang sekadar diisi oleh dorongan kebutuhan. Teori proses berfokus pada **mekanisme kognitif**: bagaimana manusia mengolah informasi, memperhitungkan probabilitas, mengevaluasi asas keadilan, dan menetapkan pilihan tindakan secara sadar.

5.3.1 Teori Ekspektansi Victor Vroom (*Expectancy Theory*)

Victor H. Vroom (1964) merumuskan salah satu model kognitif motivasi paling elegan melalui postulat bahwa motivasi kerja adalah fungsi interaksi dari tiga variabel rasional.



Gambar 5.4 Model Ekspektasi Kognitif Victor Vroom

1. **Ekspektansi ():** probabilitas subjektif yang dirasakan individu bahwa pengerahan tingkat usaha kerja tertentu akan secara nyata menghasilkan pencapaian kinerja yang disyaratkan. Jika pekerja merasa beban target mustahil diraih meskipun telah bekerja siang dan malam, nilai mendekati angka nol ().
2. **Instrumentalitas ():** keyakinan kognitif bahwa pencapaian kinerja yang sukses akan benar-benar diakui dan menjadi jembatan instrumen bagi diperolehnya hasil/imbalan tertentu (*outcomes*). Jika pekerja meyakini bahwa promosi atau bonus hanya diberikan kepada orang dalam (*kronisme*), instrumentalitas berada pada titik nol ().
3. **Valensi ():** nilai bobot kepuasan personal yang dilekatkan individu terhadap imbalan yang ditawarkan. Valensi dapat bernilai positif, netral, atau negatif (jika hasil yang ditawarkan justru dihindari oleh individu, misal: promosi yang mensyaratkan mutasi ke daerah terpencil yang memisahkan keluarga).

Karena relasi matematis ketiganya bersifat multiplikatif (perkalian), **apabila salah satu variabel bernilai nol, kekuatan motivasi total akan runtuh menjadi nol**. Pemimpin tidak dapat

sekadar menjanjikan imbalan fantastis (valensi tinggi) jika sistem penilaian kinerja korup (instrumentalitas nol) atau pelatihan kerja tidak memadai sehingga target mustahil diwujudkan oleh staf (ekspektansi nol).

5.3.2 Teori Keadilan J. Stacy Adams (*Equity Theory*)

J. Stacy Adams (1963, 1965) mendasarkan teorinya pada proses perbandingan sosial (*social comparison theory* Leon Festinger). Adams mendalilkan bahwa motivasi individu di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh persepsi subjektif mengenai keadilan distributif (*distributive justice*)—yakni rasio antara pengorbanan yang diberikan dan imbalan yang diterima, dibandingkan dengan rasio pihak lain yang dijadikan rujukan (*referent other*).

Rasio keadilan dirumuskan sebagai:

1. ***Inputs* ():** segala kontribusi yang dikorbankan individu bagi organisasi (waktu, kompetensi, kerja keras, loyalitas, tingkat pendidikan, beban emosional).
2. ***Outcomes* ():** segala hasil bernilai yang diperoleh dari organisasi (gaji, tunjangan, pengakuan sosial, reputasi, status jabatan, fleksibilitas kerja).



Gambar 5.5 Dinamika Ketidakadilan Perseptual (*Equity Theory*)

Ketika seorang pekerja mengalami kondisi ketidakadilan imbalan kurang (*under-rewarded*), ia mengalami ketegangan psikologis (*cognitive dissonance*) yang mendorongnya untuk memulihkan ekuilibrium keadilan melalui enam modalitas perilaku berikut.

1. *Mengurangi input nyata:* menurunkan kecepatan kerja, sering mangkir, memperpanjang waktu istirahat, menolak kerja lembur.
2. *Mencoba mengubah hasil:* menuntut kenaikan gaji secara agresif, mengajukan protes formal ke serikat pekerja atau dewan komisaris.
3. *Mendistorsi input atau hasil diri secara kognitif:* merasionalisasi secara keliru: "*Ah, ternyata pekerjaan saya memang tidak sehebat yang saya kira.*"
4. *Mendistorsi input atau hasil pihak referensi:* merasionalkan secara sinis: "*Wajar dia dipromosikan, beban hidup dan jam kerjanya jauh lebih mengerikan daripada saya.*"
5. *Mengubah pihak referensi (changing the referent):* mengalihkan komparasi sosial kepada pihak lain yang posisinya lebih rendah demi meredakan kecemasan harga diri.
6. *Keluar dari medan organisasi (leaving the field):* memutuskan mengundurkan diri (*turnover*), meminta mutasi departemen, atau keluar dari institusi.

Perkembangan kontemporer memperluas teori keadilan ke dalam tiga domain terpadu: **keadilan distributif** (keadilan alokasi hasil), **keadilan prosedural** (keadilan mekanisme dan transparansi proses penetapan keputusan alokasi), dan **keadilan interaksional** (martabat, rasa hormat, dan keterbukaan informasi yang ditunjukkan oleh pimpinan saat menyampaikan keputusan). Riset membuktikan bahwa pekerja kerap dapat menerima keadilan distributif yang tidak menguntungkan diri mereka, asalkan keadilan prosedural dan interaksional dijalankan secara berintegritas tanpa cacat.

5.3.3 Teori Penetapan Tujuan Edwin Locke dan Gary Latham (*Goal-Setting Theory*)

Edwin A. Locke dan Gary P. Latham (1990, 2002) merumuskan teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) yang bertumpu pada premis bahwa sasaran sadar (*conscious goals*) adalah regulator utama dari tindakan manusia. Locke membuktikan dalil empiris yang solid: **tujuan yang spesifik dan menantang (*specific and difficult goals*) secara konsisten menghasilkan tingkat kinerja yang jauh lebih tinggi daripada tujuan yang mudah atau instruksi yang kabur seperti "lakukan yang terbaik" (*do your best*)**.



Gambar 5.6 Mekanisme Penetapan Tujuan Locke dan Latham

Kunci keberhasilan implementasi teori ini adalah pemeliharaan **komitmen tujuan (*goal commitment*)**: individu harus meyakini bahwa sasaran tersebut bernilai penting dan realistis untuk dicapai. Melibatkan bawahan secara partisipatif dalam proses penetapan target (*participative goal-setting*) terbukti memperkuat rasa kepemilikan psikologis (*psychological ownership*), mereduksi resistensi internal, dan melipatgandakan daya tahan organisasi saat menghadapi krisis operasional.

5.4 Paradigma Motivasi Modern: *Self-Determination Theory* (SDT) dan Bahaya *Extrinsic Undermining*

Salah satu lompatan intelektual paling berpengaruh dalam psikologi motivasi abad ke-21 dirumuskan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan (1985, 2000) melalui **teori determinasi diri (*self-determination theory*/SDT)**. SDT mendekonstruksi pemahaman usang yang memperlakukan motivasi sebagai sebuah kuantitas tunggal (banyak vs. sedikit) dan mengalihkan fokus pada **kualitas regulasi perilaku manusia**.

5.4.1 Kontinum Taksonomi Motivasi

SDT memetakan motivasi ke dalam spektrum kontinum dari nonregulasi (*amotivation*) hingga regulasi intrinsik murni.



Gambar 5.7 Kontinum Determinasi Diri (Deci dan Ryan)

Amotivasi (*amotivation*): ketiadaan intensi atau agensi untuk bertindak. Individu merasa tindakannya tidak memiliki makna atau berada di luar kendali kemampuannya.

1. **Motivasi Ekstrinsik (*Extrinsic Motivation*)**
   a. *External regulation:* tindakan murni didorong oleh kekuatan eksternal: mengejar imbalan material atau

menghindari sanksi hukuman formal.

b. *Introjected regulation:* tindakan didorong oleh tekanan emosional internal yang belum terintegrasi secara utuh: rasa bersalah (*guilt*), kecemasan kegagalan, atau demi mempertahankan kebanggaan ego sosial.

c. *Identified regulation:* individu secara sadar menilai bahwa aktivitas tersebut bernilai penting dan berguna bagi pengembangan dirinya, meskipun tugas itu sendiri mungkin membosankan.

d. *Integrated regulation:* bentuk motivasi ekstrinsik paling matang; regulasi eksternal telah sepenuhnya diasimilasikan dan selaras dengan identitas, prinsip, serta sistem nilai pribadi individu.

2. **Motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*):** bentuk tertinggi dari agensi manusia; individu melakukan pekerjaan murni karena tugas itu sendiri menghadirkan kenikmatan (*inherent satisfaction*), rasa ingin tahu intelektual, dan kesenangan dalam menaklukkan tantangan.

5.4.2 Tiga Kebutuhan Psikologis Dasar (*Basic Psychological Needs*)

SDT mendalilkan bahwa motivasi intrinsik dan integrasi nilai hanya dapat berkembang mekar apabila lingkungan organisasi secara konsisten memelihara tiga kebutuhan psikologis universal.

1. **Otonomi (*autonomy*):** kebutuhan mendalam untuk merasakan diri sebagai inisiator utama dari tindakan sendiri (*agency*), bukan sebagai bidak catur yang digerakkan oleh kendali pihak luar. Otonomi tidak identik dengan individualisme ekstrem atau anarki; otonomi adalah kebebasan berkehendak dan keselarasan batin dalam menjalankan penugasan organisasi.
2. **Kompetensi (*competence*):** kebutuhan untuk berinteraksi secara efektif dengan lingkungan kerja, menguasai

keterampilan baru, merasakan kemajuan profesional (*mastery*), dan menghadapi tantangan yang meregangkan potensi.

3. **Keterhubungan (*relatedness*):** kebutuhan untuk merasa saling terhubung, dipedulikan, memiliki rasa saling memiliki (*belongingness*), dan memberikan kontribusi nyata bagi komunitas sosial di sekitarnya.

5.4.2 Efek Mengikis Insentif Ekstrinsik (*The Overjustification/ Undermining Effect*)

Salah satu temuan paling kontroversial dari Deci, Koestner, dan Ryan (1999) adalah bahaya laten dari manipulasi imbalan ekstrinsik terhadap kreativitas manusia. Melalui teori evaluasi kognitif (*cognitive evaluation theory*/CET), mereka membuktikan bahwa **pemberian imbalan material yang bersifat kontingen-terikat (*tangible conditional rewards*) untuk tugas-tugas yang awalnya disukai secara intrinsik justru akan menghancurkan motivasi intrinsik individu tersebut**.

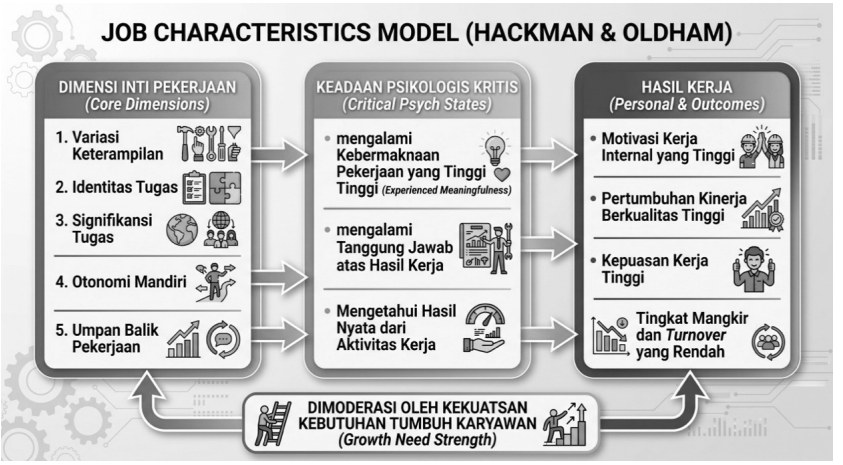
Fenomena ini dikenal sebagai *the undermining effect* atau *overjustification effect*. Ketika imbalan uang, bonus kuota, atau pengawasan mikro diperkenalkan secara berlebihan ke dalam ranah pekerjaan kreatif-kompleks, lokus kendali kausalitas (*perceived locus of causality*) bergeser dari internal ("saya mengerjakan ini karena menyukainya") menjadi eksternal ("saya mengerjakan ini hanya demi uang"). Akibatnya, ketika imbalan finansial tersebut ditiadakan atau dinormalisasi, gairah dan inovasi kerja individu tersebut runtuh seketika.

Bagi kepemimpinan di era ekonomi berbasis pengetahuan, doktrin klasik *carrot-and-stick* bukan saja usang, melainkan berbahaya: ia membunuh *passion*, membatasi daya imajinasi eksploratif, dan mendorong perilaku jalan pintas manipulatif demi sekadar mengejar metrik bonus kuantitatif.

5.5 Rekayasa Desain Pekerjaan dan Pemberdayaan Substantif (*Job Design and Empowerment*)

5.5.1 Model Karakteristik Pekerjaan (Hackman dan Oldham)

Motivasi bukanlah fenomena abstrak yang melayang di udara; ia tertanam dalam arsitektur tugas harian yang dihadapi para pekerja. J. Richard Hackman dan Greg R. Oldham (1976, 1980) merumuskan **model karakteristik pekerjaan (*job characteristics model*/JCM)** yang menjembatani dimensi struktural desain tugas dengan respons psikologis internal manusia.



Gambar 5.8 *Job Characteristics Model* (Hackman dan Oldham)

Lima Dimensi Inti Pekerjaan

1. **Variasi keterampilan (*skill variety*):** derajat sejauh mana pekerjaan menuntut beragam aktivitas berbeda yang melibatkan penggunaan sejumlah bakat dan keahlian individu.
2. **Identitas tugas (*task identity*):** sejauh mana pekerjaan menuntut penyelesaian suatu unit kerja yang utuh, teridentifikasi, dari awal hingga akhir dengan hasil yang nyata (bukan sekadar merakit satu baut anonim).

3. **Signifikansi tugas (*task significance*):** sejauh mana pekerjaan memiliki dampak nyata dan substansial terhadap kehidupan, kesejahteraan, atau pekerjaan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi.
4. **Otonomi (*autonomy*):** sejauh mana pekerjaan menyajikan kebebasan substansial, independensi, dan diskresi bagi individu dalam menjadwalkan pekerjaan serta menentukan metode operasional penyelesaiannya.
5. **Umpan balik dari pekerjaan (*job feedback*):** sejauh mana pelaksanaan aktivitas kerja memberikan informasi langsung dan transparan kepada individu mengenai efektivitas kinerjanya.

Potensi motivasional suatu pekerjaan dapat dikuantifikasi melalui formulasi **skor potensi motivasi (*motivating potential score*/MPS)**:

Formulasi matematis di atas memperlihatkan fenomena krusial: **otonomi dan umpan balik bertindak sebagai pengali absolut (*multipliers*)**. Apabila sebuah pekerjaan memiliki variasi dan signifikansi yang luar biasa, tetapi memiliki tingkat otonomi nol (pekerja diperlakukan seperti robot tanpa kebebasan berpikir) atau umpan balik nol, maka nilai MPS pekerjaan tersebut akan jatuh ke titik nol.

5.5.2 Konstruksi Pemberdayaan Psikologis (*Psychological Empowerment*)

Gretchen M. Spreitzer (1995) memperluas konsep pemberdayaan melampaui sekadar delegasi wewenang struktural birokratis (*structural empowerment*). Pemberdayaan sejati adalah sebuah kondisi psikologis terinternalisasi (*cognitive empowerment state*) yang dicirikan oleh empat dimensi kognisi.

1. **Makna (*meaning*):** keselarasan mendalam antara nilai-nilai keyakinan pribadi individu dengan tuntutan peran kerjanya.

2. **Kompetensi (*competence*):** efikasi diri (*self-efficacy*) dan keyakinan teguh atas kapabilitas pribadi untuk mengeksekusi tugas secara unggul.
3. **Determinasi diri (*self-determination*):** rasa memiliki pilihan dan kendali penuh dalam menginisiasi serta meregulasi tindakan kerja.
4. **Dampak (*impact*):** keyakinan bahwa tindakan dan inisiatif personalnya secara nyata memengaruhi keputusan strategis, proses administratif, dan hasil akhir di unit kerjanya.

5.6 Konstruksi Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*) dan Mitigasi Patologi Kerja

Pemberdayaan dan motivasi intrinsik akan membeku apabila iklim interaksi sosial di dalam organisasi diracuni oleh rasa ketakutan. Di sinilah letak korelasi langsung antara kepemimpinan dan iklim kerja kelembagaan.

5.6.1 Teori Keamanan Psikologis Amy Edmondson

Amy C. Edmondson (1999, 2018) merumuskan konstruksi **keamanan psikologis (*psychological safety*)**—sebuah keyakinan bersama (*shared belief*) yang dipegang oleh para anggota tim bahwa tim tersebut aman untuk mengambil risiko interpersonal (*interpersonal risk-taking*). Dalam iklim yang aman secara psikologis, anggota tim tidak merasa takut bahwa bersuara kritis, mengakui kekeliruan teknis, mengajukan pertanyaan naif, atau menawarkan gagasan gila akan berujung pada cemoohan, penghinaan, atau pembalasan politis dari atasan maupun rekan kerja.

Edmondson membedakan keamanan psikologis dari evaluasi kinerja melalui matriks 2x2 antara keamanan psikologis versus akuntabilitas kinerja.



Gambar 5.9 Matriks Iklim Kerja Amy Edmondson

Banyak eksekutif keliru mengasumsikan bahwa menciptakan rasa aman akan melahirkan kemalasan (zona nyaman). Edmondson membuktikan bahwa organisasi berkinerja kelas dunia berada pada **zona pembelajaran (*the learning zone*)**: di mana pimpinan menetapkan standar akuntabilitas keunggulan yang sangat menantang, tetapi secara simultan merawat keamanan psikologis yang kokoh.

Dalam zona kecemasan (*anxiety zone*), target tinggi dipadukan dengan kepemimpinan yang gemar mempermalukan staf; hasilnya adalah kepatuhan semu, manipulasi laporan berkala, penyembunyian kesalahan fatal secara sistemik, dan epidemi kelelahan mental (*burnout*).

5.6.2 Mitigasi Patologi Kerja: Mengatasi *Burnout* dan Keterasingan

Christina Maslach dan Susan Jackson (1981, 2001) mendefinisikan *burnout* sebagai sindrom psikologis berkepanjangan yang merespons stresor interpersonal kronis di tempat kerja, yang ditandai oleh tiga dimensi patologis.

1. **Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*):** terkurasnya energi mental dan emosional hingga merasa tidak memiliki apa-apa lagi untuk diberikan kepada organisasi.
2. **Depersonalisasi dan sinisme (*depersonalization/ cynicism*):** menjaga jarak emosional secara sinis, memperlakukan klien atau kolega seperti objek mati, dan bersikap apatis terhadap keberhasilan institusi.
3. **Penurunan efikasi diri (*reduced personal accomplishment*):** hilangnya rasa kompetensi dan perasaan bahwa kerja kerasnya sama sekali tidak mendatangkan dampak atau nilai bagi siapa pun.

Kepemimpinan transformasional memitigasi *burnout* bukan sekadar dengan menyediakan program rekreasi atau seminar kebugaran instan, melainkan melalui **rekayasa sistemik**: menyelaraskan kembali beban kerja (*workload*), memberikan kendali otonomi (*control*), memastikan keadilan pengakuan (*reward and fairness*), membangun komunitas tim yang saling menguatkan (*community*), serta menjaga integritas nilai kelembagaan (*values*).

Tabel 5.2 Matriks Komparatif Teori-Teori Motivasi dan Implikasi Kepemimpinan

Teori Motivasi	Tokoh Kunci Literatur	Mekanisme Inti Penggerak Perilaku	Perangkap Fatal yang Harus Dihindari Pemimpin	Intervensi Manajerial Strategis
Hierarki Kebutuhan	Abraham Maslow (1943, 1954)	Pemenuhan bertingkat dari kebutuhan defisit biologis menuju aktualisasi diri.	Mengabaikan kebutuhan dasar staf sembari menuntut loyalitas dan inovasi abstrak.	Menyediakan jaminan rasa aman, gaji layak, serta ruang kreasi bagi talenta unggul.
Teori Dua Faktor	Frederick Herzberg (1959, 1968)	Pemisahan antara faktor pencegah ketidakpuasan (higiene) dan pemicu kepuasan sejati (motivator).	Mengira kenaikan gaji pokok atau renovasi gedung kantor otomatis memicu produktivitas tinggi.	Mendesain pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), delegasi tanggung jawab, dan rekognisi tulus.
Teori Kebutuhan Perolehan	David McClelland (1961, 1985)	Konfigurasi tiga motif dominan: prestasi (), afiliasi (), dan kekuasaan sosial ().	Menempatkan figur tinggi pada posisi penegakan hukum tata kelola organisasi.	Memetakan profil motif individu dengan tuntutan jabatan struktural yang tepat.

Teori Motivasi	Tokoh Kunci Literatur	Mekanisme Inti Penggerak Perilaku	Perangkap Fatal yang Harus Dihindari Pemimpin	Intervensi Manajerial Strategis
Teori Ekspektansi	Victor H. Vroom (1964)	Kalkulasi rasional kognitif multiplikatif atas usaha kinerja () hasil () nilai ().	Menjanjikan bonus fantastis, tetapi menetapkan target yang mustahil diraih staf ().	Pelatihan kompetensi terukur, transparansi penilaian kinerja, dan insentif yang relevan.
Teori Keadilan	J. Stacy Adams (1963, 1965)	Komparasi sosial subjektif atas rasio input/*output* diri terhadap individu rujukan.	Menerapkan diskriminasi gaji rahasia atau mempromosikan staf atas dasar kedekatan politis personal.	Menegakkan keadilan prosedural yang transparan, konsisten, dan beretika interaksional.
Penetapan Tujuan	Edwin Locke dan Gary Latham (1990)	Mobilisasi agensi melalui sasaran tugas yang spesifik, menantang, dan terukur.	Memberikan arahan kabur seperti "bekerjalah sebaik mungkin" tanpa tolok ukur.	Menyusun target SMART/OKR secara partisipatif yang disertai umpan balik berkala.

Teori Motivasi	Tokoh Kunci Literatur	Mekanisme Inti Penggerak Perilaku	Perangkap Fatal yang Harus Dihindari Pemimpin	Intervensi Manajerial Strategis
Determinasi Diri (SDT)	Edward Deci dan Richard Ryan (2000)	Pemenuhan tiga kebutuhan psikologis universal: otonomi, kompetensi, dan keterhubungan.	Menerapkan sistem insentif uang agresif yang merusak motivasi intrinsik dan kreativitas.	Mengurangi pengawasan mikro, memperluas kebebasan cara kerja, dan merawat iklim kolegial.
Karakteristik Pekerjaan	Hackman dan Oldham (1976, 1980)	Rekayasa 5 dimensi tugas guna mengaktifkan 3 kondisi psikologis kebermaknaan kerja.	Membiarkan staf terisolasi mengerjakan tugas fragmentaris tanpa melihat hasil akhir utuh.	Mendesain ulang pekerjaan (*job redesign*): variasi, identitas utuh tugas, dan otonomi luas.
Keamanan Psikologis	Amy C. Edmondson (1999, 2018)	Iklim bersama yang bebas dari rasa takut akan penghakiman atas risiko interpersonal.	Mempermalukan bawahan yang melakukan kekeliruan eksperimen atau berbeda pendapat.	Menunjukkan kerendahan hati intelektual, menghargai keterbukaan, dan memfasilitasi dialog kritis.

BAB

VI

KADERISASI PEMIMPIN, SUKSESI KELEMBAGAAN, DAN PENGEMBANGAN KAPABILITAS BERKELANJUTAN

6.1 Ontologi Keberlanjutan Kelembagaan: Mengatasi Patologi *Founder's Trap* dan Vakum Kepemimpinan

Eksistensi sebuah organisasi tidak dirancang untuk berhenti seiring berakhirnya siklus biologis atau masa jabatan para pendirinya. Organisasi formal, sebagaimana ditegaskan dalam teori institusional klasik, merupakan entitas yang memiliki proyeksi keberlanjutan melintasi generasi (*perpetual institutional continuity*). Kendati demikian, salah satu kerentanan terbesar yang mengancam daya sintas organisasi adalah kegagalan dalam merancang transisi kepemimpinan. Banyak institusi yang mencapai masa keemasan di bawah kendali seorang pemimpin berkarisma tinggi justru mengalami kejatuhan katastropik sesaat setelah figur tersebut melepaskan jabatannya.

Fenomena disintegrasi pascakepemimpinan berakar pada dua patologi struktural.

1. **Perangkap pendiri/kultus personal (*the founder's trap/cult of personality*):** kondisi di mana legitimasi, arah strategis, dan mekanisme operasional organisasi disandera oleh otoritas

personal sang pemimpin. Otoritas tidak mengalami pelembagaan ke dalam sistem administrasi dan budaya kelembagaan yang objektif. Akibatnya, organisasi kehilangan daya otonomnya; ketiadaan sang figur melahirkan kepanikan sistemik, kecemasan kolektif, dan disorientasi identitas institusional.

2. **Vakum kepemimpinan (*leadership vacuum*):** ketiadaan lapis talenta siap pakai yang memiliki kematangan konseptual, kapasitas mental, dan legitimasi sosial untuk mengambil alih kendali komando. Vakum ini memicu krisis suksesi yang kerap berujung pada pertarungan faksi politik internal yang destruktif, atau memaksa organisasi merekrut pihak luar (*external hiring*) yang tidak memahami kultur dan nilai-nilai inti lembaga.



Gambar 6.1 Patologi Krisis Regenerasi Kelembagaan

Secara ontologis, kaderisasi bukanlah aktivitas sampingan divisi sumber daya manusia, melainkan tanggung jawab konstitusional tertinggi dari kepemimpinan itu sendiri. Sebagaimana didalilkan oleh Jim Collins (2001) dalam telaahnya mengenai *Level 5 Leadership*, pemimpin tingkat tertinggi dicirikan oleh kombinasi paradoks antara kerendahan hati personal (*personal humility*) dan keteguhan profesional (*professional will*). Karakteristik utama dari

pemimpin *Level 5* adalah dedikasinya untuk membangun suksesor yang jauh lebih hebat dari dirinya sendiri, demi memastikan institusi tersebut tetap berjaya secara berkesinambungan ketika ia telah tiada. Sebaliknya, pemimpin yang narsistik cenderung memelihara pengikut yang lemah dan tidak mandiri agar reputasi pribadinya tetap tak tertandingi dalam sejarah organisasi.

6.2 Arsitektur Jalur Pipa Kepemimpinan (*The Leadership Pipeline Model*): Navigasi Transisi dan Rekayasa Ulang Kompetensi

Pengembangan pemimpin tidak dapat diserahkan pada proses seleksi alamiah yang acak. Ram Charan, Stephen Drotter, dan James Noel (2001) merumuskan model **jalur pipa kepemimpinan (*the leadership pipeline model*)** yang mendekonstruksi pertumbuhan kepemimpinan ke dalam enam lintasan transisi kritis. Model ini menegaskan bahwa kegagalan manajerial sering kali terjadi bukan karena kurangnya kecerdasan, melainkan karena kegagalan individu dalam melepaskan cara kerja lama saat dipromosikan ke jenjang struktural yang baru.

Setiap belokan pipa (*pipeline turn*) menuntut perombakan radikal pada tiga dimensi berikut.

1. **Keterampilan baru (*skill requirements*):** kapabilitas baru yang wajib dikuasai untuk merespons kompleksitas peran.
2. **Alokasi waktu (*time applications*):** redefinisi horizon alokasi waktu kerja harian, mingguan, dan jangka panjang.
3. **Nilai kerja (*work values*):** rekonstruksi keyakinan internal mengenai apa yang dipandang bernilai penting dan mendefinisikan kesuksesan profesional.



Gambar 6.2 Enam Transisi *The Leadership Pipeline*

6.2.1 Analisis Tiga Transisi Paling Kritis dalam Jalur Pipa

Transisi 1 ke 2: Dari Kontributor Individual Menjadi Manajer Lini Pertama

Ini adalah pergeseran paling rentan di mana terjadi **sindrom promosi teknis**. Seorang spesialis yang cemerlang (misalnya: akuntan terbaik, insinyur terhebat, atau akademisi paling produktif) kerap dipromosikan menjadi manajer lini pertama semata-mata atas dasar keunggulan kompetensi teknis individualnya. Di posisi baru ini, ia kerap mengalami kegagalan karena terjebak dalam *micromanagement*: ia merebut kembali pekerjaan bawahan yang dinilainya lamban, dan mengerjakannya sendiri.

Di level ini, transisi nilai kerja menuntut kesadaran baru: kesuksesan dirinya tidak lagi diukur dari seberapa banyak tugas teknis yang ia selesaikan dengan tangannya sendiri, tetapi dari keberhasilannya memampukan, membimbing, dan memotivasi anggota timnya untuk mencapai sasaran kerja.

Transisi 2 ke 3: Dari Memimpin Orang Lain Menjadi Memimpin Manajer

Hambatan terbesar pada level ini adalah ketidakmampuan membedakan antara mengarahkan pelaksana teknis dan mengarahkan para manajer. Memimpin manajer menuntut kemampuan melatih (*coaching*) yang berorientasi pada kepemimpinan: mengajarkan manajer di bawahnya bagaimana cara mendelegasikan wewenang, bagaimana menangani konflik tim, dan bagaimana menilai kinerja secara adil.

Jika pemimpin di level ini masih campur tangan langsung ke tataran operasional bawahan tingkat bawah (*bypassing the middle manager*), ia akan merusak wewenang struktural manajernya sendiri dan memicu kelumpuhan akuntabilitas.

Transisi 5 ke 6: Dari Pemimpin Unit Menjadi Pemimpin Perusahaan/Organisasi Puncak

Pada puncak hierarki kelembagaan, fokus bergeser secara absolut dari tataran operasional taktis menuju arsitektur teleologis administrasi makro. Pemimpin organisasi puncak harus melepaskan keterikatan pada satu unit bisnis tertentu dan memandang institusi sebagai satu ekosistem utuh.

Tugas utamanya mencakup: menjaga integritas etika kelembagaan, mengalokasikan kapital strategis dalam ketidakpastian tinggi, merawat relasi dengan berbagai pemangku kepentingan eksternal (regulator, masyarakat, dewan komisaris), serta memastikan suksesi kepemimpinan berikutnya telah dipersiapkan dengan matang.

6.3 Metodologi Pengembangan Kapabilitas Kepemimpinan Berkelanjutan

Pengembangan kapasitas kepemimpinan tidak dapat direduksi semata-mata ke dalam format seminar atau perkuliahan kelas formal. David McCall, Michael M. Lombardo, dan Ann M. Morrison (1988) melalui riset empiris komprehensif di *Center for Creative Leadership* (CCL) merumuskan **Kerangka Kerja 70:20:10 (*The 70:20:10 Learning and Development Framework*)**. Kerangka ini mendalilkan bahwa metamorfosis kapabilitas kepemimpinan bersumber dari proporsi pengalaman belajar yang terintegrasi.



Gambar 6.3 Kerangka Pengembangan Pemimpin 70:20:10

6.3.1 Penugasan Penantang (*Stretch Assignments*) dan Dialektika Kegagalan

Tujuh puluh persen (70%) pembelajaran berasal dari konfrontasi langsung dengan realitas operasional yang menantang. Morgan McCall (1998) dalam *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* menegaskan bahwa pengalaman yang paling membentuk karakter dan kompetensi seorang kader pemimpin adalah keterlibatannya dalam empat jenis penugasan kritis berikut.

1. **Pembenahan unit bermasalah (*turnaround challenges*):** mengambil alih kepemimpinan divisi yang sedang mengalami kerugian finansial, kelesuan moral, atau kekacauan sistemik, dan dituntut untuk memulihkan stabilitasnya dalam waktu terbatas.
2. **Inisiasi garis depan (*start-from-scratch/greenfield projects*):** merancang dan membangun lini produk baru, kampus cabang baru, atau departemen baru tanpa preseden sistem yang telah tersedia sebelumnya.

3. **Pengalaman lintas batas (*cross-functional/boundary-spanning moves*):** memindahkan kader dari zona kenyamanan spesialisasinya (misalnya: memindahkan ahli keuangan untuk memimpin operasional lapangan) guna memaksa pembentukan wawasan helikopter (*helicopter view*).
4. **Menavigasi kegagalan eksperimen (*managing through setbacks*):** pemimpin yang belum pernah mengalami kegagalan kerap menjadi rapuh saat krisis melanda. Pengalaman memimpin proyek yang gagal—dan belajar bagaimana memikul tanggung jawab moral serta bangkit merekonstruksi strategi—merupakan kawah candradimuka bagi resiliensi eksekutif.

6.3.2 Distingsi Metodologis: *Executive Coaching* Versus *Mentoring* Strategis

Dua instrumen utama dalam pilar relasional 20% adalah *coaching* dan *mentoring*. Keduanya kerap dipertukarkan secara keliru dalam percakapan sehari-hari, padahal memiliki pendekatan epistemologis yang berbeda.

1. ***Executive coaching*:** proses kemitraan nondirektif yang berfokus pada eksplorasi kognitif dan pembongkaran *blind spots* (titik buta) psikologis pemimpin. Seorang *coach* profesional tidak memberikan solusi atau instruksi teknis, tetapi menggunakan seni bertanya tingkat tinggi (*powerful inquiry*) guna memicu refleksi diri, memperluas perspektif kesadaran, dan membantu kader merumuskan komitmen tindakan mandirinya sendiri.
2. **Mentoring strategis:** hubungan direktif-transformatif antara seorang pemimpin senior yang berpengalaman luas (*mentor*) dan kader muda berpotensi tinggi (*mentee*). *Mentor* berfungsi sebagai penasihat arif, pembuka akses politik kelembagaan (*sponsorship*), dan penyampai pengetahuan tersembunyi

(*tacit knowledge*) mengenai dinamika kekuasaan dan etika organisasi yang tidak pernah tertulis dalam manual resmi organisasi.

6.4 Desain Sistem Perencanaan Suksesi Terintegrasi (*Integrated Succession Planning*) dan Matriks Talenta 9-Kotak (*9-Box Grid*)

Perencanaan suksesi modern telah meninggalkan model lama berupa *replacement planning* (daftar statis pengganti pejabat pensiun). Perencanaan suksesi kontemporer bertransformasi menjadi **manajemen rantai pasok talenta (*talent supply chain architecture*)** yang dinamis, proaktif, dan berkesinambungan. William J. Rothwell (2010) dalam karyanya *Effective Succession Planning* menekankan bahwa tujuan perencanaan suksesi bukan sekadar menunjuk satu orang untuk menduduki satu jabatan, melainkan membangun sekumpulan talenta unggul (*leadership talent pool*) yang siap dimobilisasi kapan pun institusi membutuhkan respons strategis.

6.4.1 Instrumen Diagnosis: *9-Box Talent Matrix*

Salah satu instrumen analisis evaluatif yang paling banyak diterapkan secara global untuk memetakan cadangan kader kepemimpinan adalah **matriks talenta 9-kotak (*9-box matrix*)** yang awalnya dikembangkan oleh McKinsey and Company bersama General Electric.



Gambar 6.4 ***The 9 Box Talent Matrix*** **(McKinsey/GE)**

Matriks ini memotong dua sumbu independen, yaitu sebagai berikut.

1. **Sumbu horizontal-kinerja aktual (*current performance*):** mengukur pencapaian target kuantitatif dan kualitatif berdasarkan rekam jejak riil (*KPI/OKR*) dalam kurun waktu 1–3 tahun terakhir.
2. **Sumbu vertikal-potensi masa depan (*leadership potential*):** mengukur kapasitas adaptif kognitif, fleksibilitas belajar (*learning agility*), stabilitas emosional, dan kepemilikan nilai-nilai moral kelembagaan untuk memikul tanggung jawab di level yang jauh lebih tinggi.

6.4.2 Analisis Tipologi dan Intervensi Strategis Berbasis Kotak

1. **Kotak 9-talenta bintang (*top talent/stars*):** kader yang secara konsisten menunjukkan kinerja luar biasa dan memiliki potensi kepemimpinan tinggi. Intervensi: dialokasikan ke dalam jalur pipa suksesi jabatan strategis puncak, diberikan *executive coaching*, penugasan internasional/lintas divisi berskala besar, serta diikat dengan program retensi talenta.

2. **Kotak 3 dan 6-pilar andal dan spesialis prima (*core contributors/high professionals*):** kader yang berkinerja superior, tetapi potensi kepemimpinan manajerial makronya terbatas atau memilih jalur spesialis. Intervensi: diberikan penghargaan tinggi, dijadikan teladan mutu teknis (*technical subject-matter experts*), tetapi tidak dipaksakan masuk ke jalur kepemimpinan umum (*general management*) yang justru berisiko merusak efektivitasnya.
3. **Kotak 7-dilema intelektual (*high potential-low performance*):** individu yang cerdas dan memiliki potensi tinggi, tetapi kinerjanya di bawah standar. Intervensi: diagnosis akar masalah; kerap terjadi karena penempatan jabatan yang keliru (*wrong seat*), demotivasi akibat friksi relasi dengan pimpinan langsung, atau ketiadaan pelatihan operasional dasar.
4. **Kotak 1-beban sistemik (*low potential-low performance*):** individu yang gagal mencapai standar kinerja minimum dan tidak menunjukkan kapasitas adaptif untuk berkembang. Intervensi: konseling kinerja ketat (*performance improvement plan*/PIP); jika tidak menunjukkan progres nyata dalam tempo terukur, maka organisasi wajib melakukan terminasi kerja atau mutasi ke luar jalur inti demi menjaga rasa keadilan sistem.

6.5 Dialektika Politik Kelembagaan, Nepotisme, dan Etika Regenerasi

Rancangan sistem kaderisasi yang canggih di atas kertas kerap mengalami disfungsi manakala berhadapan dengan realitas politik organisasi (*organizational politics*). Transisi kepemimpinan secara inheren merupakan redistribusi kekuasaan (*redistribution of power*), dan setiap kali kekuasaan dialihkan, muncul insting primordial dari kelompok-kelompok kepentingan internal untuk mengamankan dominasi ekonomis dan proteksi posisinya.



Gambar 6.5 Dialektika Sistem Kaderisasi dan Suksesi

6.5.1 Bahaya Patronase, Kronisme, dan Penjilatan (*Sycophancy*)

Dalam organisasi publik maupun korporat yang budaya tata kelolanya lemah, perencanaan suksesi rentan tergelincir menjadi sistem patronase.

1. **Favoritisme dan nepotisme:** suksesor dipilih bukan atas dasar kapasitas meritokrasi dan rekam jejak integritas, melainkan atas dasar kesamaan garis keturunan, latar belakang almamater, ikatan kesukuan, atau afiliasi politik primordial.
2. **Kloning kepemimpinan (*leadership cloning*):** pemimpin petahana secara tidak sadar memilih suksesor yang memiliki kemiripan psikologis dan pandangan politik dengan dirinya (*homosocial reproduction*). Tindakan ini mematikan diversitas kognitif dan membuat organisasi buta terhadap ancaman disrupsi zaman baru.
3. **Penjilatan sistemik (*systemic sycophancy*):** kader yang memiliki integritas tinggi dan berani mengoreksi kekeliruan pimpinan justru dipinggirkan ke kotak marginal, sementara kader-kader penjilat yang pasif dan pandai mengambil hati petahana dipromosikan ke jenjang puncak. Akibatnya,

kualitas pengambilan keputusan strategis organisasi mengalami degradasi moral dan penurunan ketajaman analitis.

6.5.2 Penegakan Keadilan Prosedural dalam Suksesi

Guna melindungi proses kaderisasi dari pembajakan politis, kepemimpinan kelembagaan harus menegakkan prinsip **keadilan prosedural (*procedural justice*)** secara ketat. Hal ini menuntut beberapa hal berikut.

1. **Objektivitas kriteria seleksi:** standar kompetensi suksesor didefinisikan secara transparan dan disepakati oleh dewan tata kelola sebelum figur calon muncul ke permukaan.
2. **Keterlibatan penilai independen:** proses asesmen kapabilitas kader melibatkan pihak luar yang kredibel (*third-party assessment centers*) untuk meminimalkan bias subjektivitas internal.
3. **Kemandirian komite suksesi:** penunjukan kepemimpinan puncak harus melalui komite nominasi independen yang bertanggung jawab kepada konstitusi organisasi (misalnya: Senat Akademik, Dewan Komisaris Independen), bukan diputuskan secara sepihak oleh opini pribadi petahana yang akan lengser.

Ketika sebuah institusi berhasil melembagakan suksesi berbasis meritokrasi murni, regenerasi kepemimpinan tidak lagi menjadi momentum yang mencemaskan, tetapi menjadi ritus pembaruan (*rite of renewal*) yang memompa vitalitas segar, merawat kontinuitas visi, dan memperkokoh ketahanan peradaban organisasi di masa depan.

Tabel 6.1 Matriks Analisis Transisi Kepemimpinan dan Rekayasa Ulang Kapabilitas

Tingkatan Pipa Kepemimpinan	Fokus Tanggung Jawab Utama	Keterampilan Baru yang Wajib Dikuasai	Perombakan Nilai Kerja (*Work Values*)	Perangkap Kegagalan yang Kerap Terjadi
Transisi 1: Dari Spesialis ke Manajer Orang	Mengalokasikan tugas, membina staf lini pertama, memastikan target operasional tercapai.	Pendelegasian tugas, komunikasi empatik, resolusi konflik, penilaian kinerja objektif.	Percaya bahwa keberhasilan tim adalah ukuran kesuksesan personal; menghargai kontribusi orang lain.	*Micromanagement*; merebut kembali pekerjaan staf; kompetisi terselubung dengan bawahan sendiri.
Transisi 2: Dari Manajer Orang ke Manajer Manajer	Menyelaraskan efisiensi lintas unit fungsional; mengawasi dan membina para manajer lini.	Melatih manajer cara melatih bawahan (*coaching the coach*); analisis alokasi sumber daya.	Berhenti memantau pekerjaan teknis; memandang kepemimpinan manajer bawahannya sebagai aset kunci.	Melewati hierarki struktural (*bypassing*); terjun langsung ke isu teknis bawahan paling bawah.
Transisi 3: Dari Manajer Manajer ke Pemimpin Fungsi	Merancang strategi jangka panjang untuk keseluruhan direktorat/ fungsi (misal: R&D, Keuangan).	Berpikir sistemik lintas batas fungsi; integrasi fungsi ke strategi makro; membaca tren industri.	Menghargai fungsi lain yang tidak dikuasainya; menolak ego sektoral (*anti-silo mentality*).	Mengutamakan kepentingan divisinya sendiri sembari merugikan efektivitas divisi lain.

Tingkatan Pipa Kepemimpinan	Fokus Tanggung Jawab Utama	Keterampilan Baru yang Wajib Dikuasai	Perombakan Nilai Kerja (*Work Values*)	Perangkap Kegagalan yang Kerap Terjadi
Transisi 4: Dari Pemimpin Fungsi ke Pemimpin Unit Bisnis	Bertanggung jawab penuh atas laba-rugi (*P&L*), mengintegrasikan seluruh fungsi internal unit.	Analisis finansial mendalam, penetapan strategi bersaing pasar, orkestrasi portofolio terpadu.	Menghargai keseimbangan antara kebutuhan jangka pendek (laba) dan investasi masa depan.	Menunjukkan bias keberpihakan pada fungsi asalnya (misal: eks-orang finansial mengabaikan riset produk).
Transisi 5: Dari Pemimpin Bisnis ke Pemimpin Perusahaan	Menjaga kelangsungan hidup korporasi/ institusi makro; mengarahkan visi global dan budaya.	Hubungan diplomatik makro, alokasi kapital dalam ketidakpastian radikal, mitigasi risiko geopolitik.	Memosisikan diri sebagai penjaga amanah nilai luhur; peduli pada warisan (*legacy*) jangka panjang.	Terlalu asyik dalam manajemen mikro internal sehingga gagal membaca pergeseran disrupsi lingkungan makro.

BAB

VII

EPISTEMOLOGI DAN TEORI DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN: HAKIKAT ONTOLOGIS, BATASAN KOGNISI, DAN DINAMIKA SELEKSI ALTERNATIF

7.1 Hakikat Ontologis Pengambilan Keputusan: Episentrum Tindakan dan Inti Tata Kelola

Dalam arsitektur dialektika kelembagaan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, seluruh prinsip legalitas administrasi, kerangka anatomis organisasi, mekanisme operasional manajemen, dan inspirasi kepemimpinan akan tetap berada pada tataran kapasitas laten hingga terjadinya sebuah keputusan. Pengambilan keputusan (*decision-making*) merupakan aksioma yang mengubah potensi abstrak menjadi kenyataan fisik. Secara ontologis, pengambilan keputusan adalah proses pemutusan keraguan (*the cutting off of debate*) sebuah transisi eksistensial dari deliberasi kognitif menuju komitmen alokasi sumber daya yang mengikat institusi secara nyata.

Para pemikir besar administrasi dan manajemen menempatkan proses ini pada posisi sentral keilmuan.

1. **Herbert A. Simon (1997):** menegaskan secara radikal bahwa kata "administrasi" dan "pembuatan keputusan" sesungguhnya merujuk pada fenomena yang sama. Bagi Simon, *decision-making is the heart of administration* — tindakan

administratif tidak lain adalah proses pengambilan keputusan yang terstruktur secara hierarkis dan prosedural.

2. **Sondang P. Siagian (2002) dan J. Salusu (2016):** mengonseptualisasikan pengambilan keputusan sebagai titik lebur dan inti terdalam dari kepemimpinan. Kualitas seorang pemimpin tidak diuji saat situasi berjalan normal dan serba teratur, tetapi saat ia dipaksa oleh keadaan untuk memilih satu jalur tindakan berisiko tinggi di tengah ketidakpastian.
3. **George R. Terry (2003) dan Chester I. Barnard (1938):** menempatkan keputusan sebagai seleksi sadar atas dua atau lebih alternatif tindakan untuk memecahkan ketegangan sistemik dalam organisasi.
4. **Mitchell (1978), Higgins (1978), dan Moore (1966):** menggarisbawahi bahwa pembuatan keputusan adalah saat paling kritis dari seluruh aktivitas eksekutif, karena di dalamnya terakumulasi pertaruhan reputasi, legitimasi wewenang, dan kelangsungan hidup entitas yang dipimpinnya.



Gambar 7.1 Kedudukan Nukleus Pengambilan Keputusan dalam Lembaga

Secara epistemologis, pengambilan keputusan berada di persimpangan antara **ilmu (*science*)** dan **seni (*art*)**. Ia merupakan

ilmu karena menuntut penerapan metodologi sistematis, pengolahan data empiris, estimasi probabilitas statistik, dan kalkulasi konsekuensi rasional. Namun, ia sekaligus merupakan seni karena tidak ada model matematika yang mampu menggantikan keberanian moral, kepekaan etika, pembacaan dinamika politik, dan ketajaman intuisi manusia ketika berhadapan dengan dilema eksistensial yang belum pernah memiliki preseden sebelumnya.

7.2 Runtuhnya Mitos Rasionalitas Klasik: Dari *Homo Economicus* Menuju *Bounded Rationality*

Kajian teori keputusan mengalami revolusi paradigma pada pertengahan abad ke-20. Perdebatan berkisar pada asumsi mengenai seberapa rasional manusia saat dihadapkan pada pilihan-pilihan strategis.

7.2.1 Model Rasionalitas Klasik-Komprehensif (*The Rational-Comprehensive Model*)

Model keputusan klasik berakar pada doktrin ekonomi neoklasik yang mengasumsikan keberadaan **Homo Economicus** — agen pengambil keputusan rasional murni yang beroperasi dengan karakteristik.

1. **Pengetahuan sempurna (*perfect information*):** pengambil keputusan diasumsikan memiliki akses tanpa batas terhadap seluruh informasi relevan mengenai masalah yang dihadapi, pasar, teknologi, dan dinamika lingkungan.
2. **Kejelasan preferensi yang stabil (*consistent preferences*):** seluruh kriteria keberhasilan dan tujuan organisasi telah terdefinisi secara transparan, hierarkis, kuantitatif, dan tidak saling bertentangan.
3. **Kapasitas komputasi tanpa batas (*infinite computational capacity*):** aktor diasumsikan mampu mengidentifikasi seluruh alternatif tindakan yang mungkin ada di alam semesta,

menghitung seluruh probabilitas konsekuensi dari masing-masing alternatif, serta membandingkannya secara simultan.

4. **Maksimisasi utilitas (*maximizing/optimizing*):** keputusan akhir selalu jatuh pada alternatif tunggal yang secara matematis menghasilkan utilitas atau keuntungan tertinggi (*the optimal choice*).

Dalam ranah kebijakan publik, model ini tercermin dalam pendekatan *planning-programming-budgeting system* (PPBS) atau apa yang diistilahkan oleh Charles Lindblom (1959) sebagai *root method*—sebuah upaya rasionalistik untuk memulai analisis dari akar persoalan secara komprehensif pada setiap kali keputusan hendak diambil.

Kritik Herbert A. Simon: Paradigma *Bounded Rationality*

Herbert A. Simon (1947, 1997) mendekonstruksi model rasionalitas komprehensif sebagai fiksi teoretis yang berbahaya. Simon membuktikan bahwa manusia di dunia nyata tidak pernah memiliki kapasitas kognitif seperti dewa yang mahatahu. Dalam kenyataan institusional sehari-hari, para eksekutif beroperasi di bawah kungkungan **rasionalitas terbatas (*bounded rationality*)**.



Gambar 7.2 Kungkungan *Bounded Rationality* **(Herbert Simon)**

Konsekuensi langsung dari rasionalitas terbatas adalah pergantian strategi pencarian dari *optimizing* (mencari alternatif

terbaik absolut) menjadi *satisficing* (neologisme Simon yang menggabungkan kata *satisfying* dan *sufficing*). Dalam model *satisficing*, pengambil keputusan menetapkan kriteria aspirasi kelayakan minimal. Ketika sebuah alternatif tindakan ditemukan dan dinilai mampu memenuhi ambang batas tersebut tanpa menimbulkan risiko katastropik, pencarian alternatif dihentikan, dan keputusan segera dieksekusi.

7.2.2 Tiga Tahapan Siklus Keputusan Simon

Simon membagi proses penyelesaian masalah ke dalam tiga aktivitas kognitif utama.

1. ***Intelligence activity*:** menyelidiki lingkungan kelembagaan untuk mendeteksi kondisi, disrupsi, atau sinyal-sinyal yang menuntut lahirnya keputusan (fase diagnosis).
2. ***Design activity*:** menemukan, mengembangkan, dan memodelkan serangkaian jalur tindakan alternatif yang layak untuk memecahkan persoalan tersebut (fase rekayasa opsi).
3. ***Choice activity*:** mengevaluasi konsekuensi dari alternatif-alternatif yang telah dirancang, dan memilih satu jalur tindakan spesifik untuk dijalankan (fase seleksi).

Perkembangan keilmuan mutakhir menambahkan fase keempat: ***review/implementation activity***, yakni audit pasca-implementasi untuk memantau apakah asumsi-asumsi dasar keputusan terbukti tepat di lapangan, serta melakukan intervensi adaptif apabila terjadi deviasi luaran.

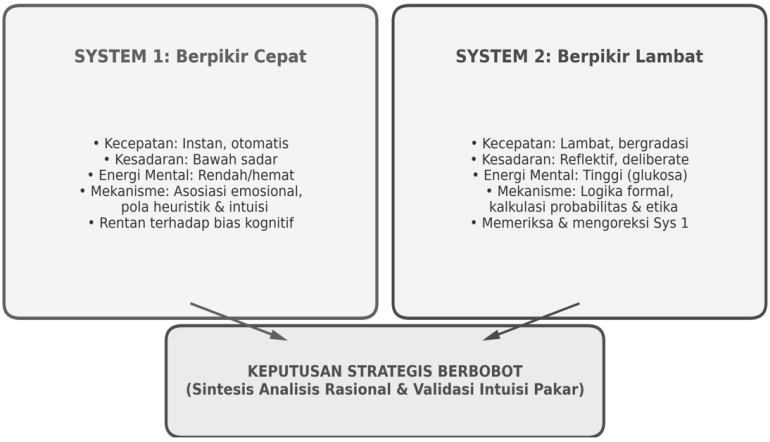
7.3 Psikologi Kognitif: Teori Proses Ganda (*Dual-Process Theory*) dan Dialektika Intuisi

Jika Herbert Simon menelaah keterbatasan rasionalitas dari sudut pandang struktur organisasi dan kapasitas komputasi informasi, Daniel Kahneman dan Amos Tversky membongkar batas-batas tersebut dari sudut pandang **psikologi kognitif dan neurosains**.

7.3.1 Arsitektur Kognisi: *System 1 Versus System* 2

Kahneman (2011) melalui mahakaryanya *thinking, fast, and slow* mengkristalkan cara kerja pikiran manusia ke dalam dua sistem operasi kognitif yang saling berinteraksi.

1. ***System* 1 (berpikir cepat):** bekerja secara otomatis di bawah sadar untuk mengenali ancaman fisik, membaca ekspresi wajah lawan bicara, atau menyetir mobil di jalan yang lengang. Dalam konteks kepemimpinan, *system* 1 adalah rumah bagi **intuisi dan respon heuristik** [cite: 1, 2]. Keunggulannya adalah kecepatan reaksi luar biasa; kelemahannya adalah kecenderungannya untuk melompat pada kesimpulan (*jumping to conclusions*) berbasis data dangkal.
2. ***System* 2 (berpikir lambat):** representasi dari kesadaran berpikir kritis, penalaran deduktif, kalkulasi probabilitas matematis, dan evaluasi moral. *System* 2 bertindak sebagai auditor atau pengawas bagi *system* 1. Namun, karena sifat biologisnya yang malas (*lazy system*) dan memakan banyak glukosa otak, *system* 2 kerap mengonfirmasi mentah-mentah dorongan intuitif yang dipasok oleh *system* 1 tanpa melakukan pengujian kritis mendalam.



Gambar 7.3 Model Kognisi Proses Ganda (*Dual Process: System* 1 dan 2)

7.3.2 Hakikat Intuisi Eksekutif: Mistisisme Versus Rekognisi Pola

Dalam tradisi kepemimpinan lama, intuisi kerap disakralkan sebagai insting gaib atau indra keenam yang hanya dimiliki oleh segelintir figur karismatik. Neurosains dan psikologi kognitif modern meruntuhkan mitos ini.

Gary Klein (1998) melalui penelitiannya terhadap para pengambil keputusan di garis depan yang berisiko tinggi (komandan pemadam kebakaran, dokter gawat darurat, pilot tempur) merumuskan model ***naturalistic decision making*** **(NDM)** dan teori ***recognition-primed decision*** **(RPD)**. Klein membuktikan bahwa intuisi yang valid sesungguhnya adalah **rekognisi pola bawah sadar (*subconscious pattern recognition*)**.

Ketika seorang pemimpin berpengalaman menghadapi situasi krisis mendadak, otaknya secara sekejap memindai bank memori empiris jangka panjangnya, mencocokkan anomali situasi saat itu dengan prototipe pengalaman masa lalu, dan langsung memproyeksikan simulasi mental mengenai tindakan apa yang akan berhasil dan tindakan apa yang akan berujung bencana.

Dengan demikian, intuisi bukanlah lawan dari rasionalitas, melainkan bentuk rasionalitas terkompresi yang terinternalisasi secara mendalam melalui akumulasi jam terbang, kegagalan berulang, dan refleksi empiris bertahun-tahun. Namun, intuisi hanya valid apabila lingkungan tempat keputusan diambil memiliki keteraturan prediktif yang cukup tinggi (*high-validity environments*) dan pengambil keputusan memiliki pengalaman belajar yang teruji dengan umpan balik cepat. Menerapkan intuisi pada ranah baru yang sama sekali asing atau sangat acak (seperti memprediksi pergerakan pasar saham harian) adalah ilusi yang berbahaya.

7.4 Taksonomi Bias Kognitif dan Perangkap Heuristik (*Heuristic Traps*)

Ketika *system* 1 beroperasi menggunakan jalan pintas mental (heuristik) untuk menyederhanakan masalah kompleks, keputusan rentan terperosok ke dalam kesalahan sistemik yang konsisten yang diidentifikasi sebagai **bias kognitif (*cognitive biases*)**. Memahami bias ini merupakan prasyarat mutlak bagi kepemimpinan berintegritas guna mencegah keruntuhan tata kelola kelembagaan.

1. **Bias penjangkaran (*anchoring and adjustment effect*).** Pikiran manusia memiliki kecenderungan kognitif untuk terpaku secara tidak proporsional pada informasi kuantitatif atau kualitatif pertama yang diterimanya (jangkar/*anchor*), dan melakukan penyesuaian yang tidak memadai dari titik acuan tersebut. Dalam proses negosiasi anggaran atau merger korporasi, angka penawaran pembuka sering kali mendikte seluruh koridor diskursus berikutnya, terlepas dari apakah angka awal tersebut memiliki basis valuasi rasional ataukah sekadar spekulasi tak berdasar.
2. **Bias ketersediaan (*availability heuristic*).** Individu menilai frekuensi, probabilitas, atau besaran risiko suatu peristiwa berdasarkan kemudahan contoh-contoh dari peristiwa tersebut muncul kembali dalam ingatannya. Peristiwa yang baru saja terjadi, sangat dramatis, memicu trauma emosional, atau diliput secara masif oleh media massa (misalnya: jatuhnya pesawat terbang, serangan siber spektakuler) akan ditaksir probabilitas risikonya secara terlampau tinggi. Sebaliknya, risiko-risiko tersembunyi yang bersifat laten dan berjalan lambat (seperti korosi struktural, kejenuhan budaya kerja, atau pergeseran demografi perlahan) kerap diabaikan secara fatal dalam perencanaan strategis.
3. **Bias konfirmasi (*confirmation bias*).** Salah satu distorsi paling merusak dalam dinamika eksekutif adalah kecenderungan

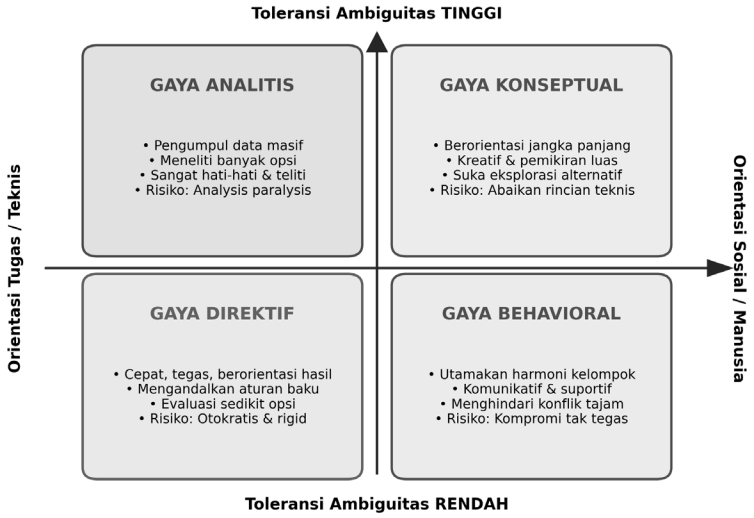
para pemimpin untuk secara aktif mencari, menafsirkan, dan mengagungkan data yang mendukung asumsi atau hipotesis yang telah diyakininya sejak awal, sembari secara simultan mendiskreditkan, mencurigai, atau menyembunyikan data anomali yang membantah keyakinan tersebut. Bias konfirmasi melahirkan fenomena kepemimpinan narsistik yang menutup mata terhadap sinyal kebangkrutan yang telah kasat mata bagi orang lain di sekitarnya.

4. **Efek pembingkaian (*framing effect*) dan teori prospek (*prospect theory*).** Daniel Kahneman dan Amos Tversky (1979) merumuskan *prospect theory* yang membuktikan bahwa respons risiko manusia tidak bersifat simetris. Manusia memiliki kecenderungan bawaan **keengganan menanggung kerugian (*loss aversion*)**: rasa sakit psikologis akibat kehilangan Rp100 juta dirasakan dua kali lipat lebih intens daripada kenikmatan emosional memperoleh keuntungan Rp100 juta. Implikasinya tercermin dalam *framing effect*: sebuah keputusan dapat berubah 180 derajat semata-mata karena cara pengemasan bahasanya. Jika sebuah program penyelamatan institusi dibingkai dalam kerangka keuntungan (*gain frame* misal: "program ini akan menyelamatkan 600 dari 1.000 pekerjaan"), pemimpin cenderung bersikap menghindari risiko (*risk-averse*). Namun, jika masalah yang persis sama dibingkai dalam kerangka kerugian (*loss frame* misal: "program ini akan mengakibatkan kematian bagi 400 dari 1.000 pekerjaan"), pemimpin mendadak beralih menjadi spekulan yang berani mengambil risiko ekstrem (*risk-seeking*) demi menghindari vonis kerugian tersebut.
5. **Jebakan biaya hangus (*sunk cost fallacy*) dan eskalasi komitmen.** Barry M. Staw (1976) mengidentifikasi sindrom **eskalasi komitmen (*escalation of commitment*)**—kecenderungan patologis dari pengambil keputusan untuk

terus mengalirkan sumber daya kapital, waktu, dan tenaga tambahan ke dalam proyek atau program strategis yang jelas-jelas telah terbukti gagal dan merugi. Hal ini dipicu oleh ketakutan psikologis untuk mengakui kekeliruan di hadapan publik (*saving face*) dan dorongan irasional untuk membenarkan investasi masa lalu (*sunk costs*) yang sejatinya sudah hangus dan tidak dapat ditarik kembali secara ekonomi.

7.5 Gaya Pengambilan Keputusan Individual: Model Rowe dan Boulgarides

Karakteristik kepribadian dan struktur kognitif seorang pemimpin memengaruhi bagaimana ia mengolah informasi dan memecahkan masalah. Alan J. Rowe dan Anthony J. Boulgarides (1992) merumuskan model gaya pengambilan keputusan (*decision style theory*) yang dibangun di atas dua sumbu independen: toleransi terhadap ambiguitas (kebutuhan akan struktur vs. fleksibilitas) dan orientasi nilai (orientasi tugas/teknis vs. orientasi sosial/manusia).



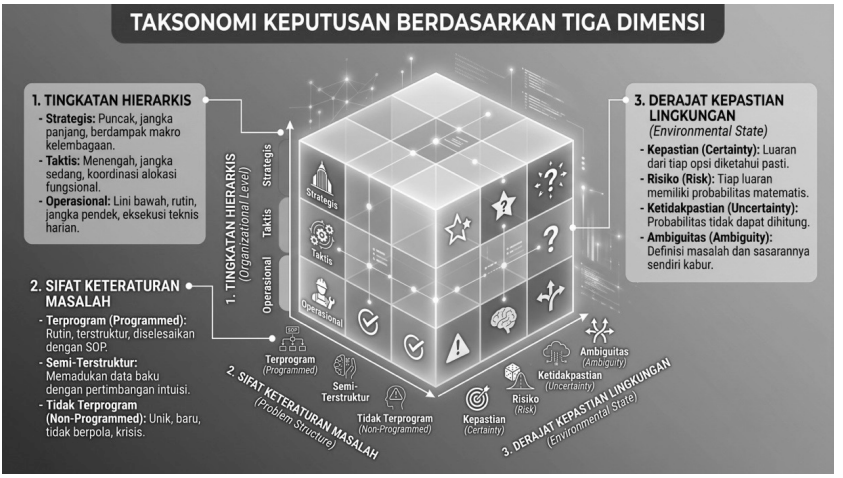
Gambar 7.4. Model Gaya Pengambilan Keputusan Rowe dan Boulgarides

Empat arketipe gaya keputusan individual adalah sebagai berikut.

1. **Gaya direktif (*directive style*):** toleransi ambiguitas rendah, orientasi teknis tinggi. Bertindak cepat, fokus jangka pendek, mengandalkan prosedur tertulis, dan mengevaluasi sedikit opsi. Sangat efektif dalam operasional rutin dan krisis darurat, tetapi rentan bertindak otokratis.
2. **Gaya analitis (*analytical style*):** toleransi ambiguitas tinggi, orientasi teknis tinggi. Pengumpul data masif, memeriksa seluruh skenario, dan teliti menganalisis alternatif kompleks. Kelemahannya adalah kecenderungan mengalami analysis paralysis saat tenggat waktu sempit.
3. **Gaya konseptual (*conceptual style*):** toleransi ambiguitas tinggi, orientasi sosial tinggi. Visioner, kreatif, berorientasi jangka panjang, dan terbuka terhadap ide baru. Kelemahannya adalah kerap mengabaikan rincian operasional teknis dalam eksekusi.
4. **Gaya behavioral (*behavioral style*):** toleransi ambiguitas rendah, orientasi sosial tinggi. Mengutamakan keharmonisan kelompok, komunikatif, suportif, dan mengandalkan konsensus tim. Kelemahannya adalah sulit mengambil keputusan tegas yang tidak populer demi menghindari gesekan.

7.6 Tipologi dan Klasifikasi Keputusan dalam Kompleksitas Kelembagaan

Pengambilan keputusan di dalam organisasi tidak dapat diseragamkan ke dalam satu cetak biru tunggal. Klasifikasi keputusan disusun berdasarkan parameter keteraturan masalah, horizon waktu hierarkis, dan derajat stabilitas lingkungan.



Gambar 7.5 Taksonomi Keputusan Berdasarkan Tiga Dimensi

7.6.1 Berdasarkan Derajat Keteraturan Masalah

1. **Keputusan terprogram (*programmed decisions*):** keputusan yang diambil untuk merespons masalah-masalah yang repetitif, terdefinisi dengan jelas, dan telah memiliki preseden historis. Organisasi menyelesaikannya melalui rutinisasi: standar operasional prosedur (SOP), algoritma komputasi, atau manual aturan legal formal. Contoh: pengadaan perlengkapan kantor bulanan, persetujuan cuti karyawan, proses pembayaran klaim asuransi standar.
2. **Keputusan tidak terprogram (*non-programmed decisions*):** dihadapkan pada masalah baru, kompleks, bersifat nonrutin, dan tidak memiliki prosedur solusi baku. Keputusan ini menuntut penyelidikan konseptual mendalam, sintesis kreatif, keberanian moral, dan diskresi kepemimpinan tingkat tinggi. Contoh: penanganan krisis pandemi, restrukturisasi total portofolio bisnis korporasi, reformasi kelembagaan universitas.
3. **Keputusan semi-terstruktur (*semi-structured decisions*):** berada di antara kedua kutub; sebagian data dan parameter

masalah telah terkomputerisasi secara kuantitatif, tetapi keputusan akhir tetap menuntut pertimbangan kualitatif dan kebijaksanaan manusiawi eksekutif.

7.6.2 Berdasarkan Stratifikasi Hierarki Organisasional

1. **Keputusan strategis (*strategic decisions*):** diputuskan oleh manajemen puncak (*Board of Directors*, Menteri, Rektor). Karakteristik: memiliki horizon waktu jangka panjang (3–10 tahun), melibatkan komitmen sumber daya kapital masif, berdampak pada keseluruhan eksistensi organisasi, dan memiliki tingkat reversibilitas (daya balik) yang sangat rendah atau mahal untuk dibatalkan.
2. **Keputusan taktis (*tactical decisions*):** diputuskan oleh manajemen tingkat menengah (Kepala Divisi, Dekan, Kepala Biro). Karakteristik: berhorizon jangka menengah (1–3 tahun), berfokus pada penerjemahan visi strategis ke dalam pembagian alokasi anggaran sektoral, penjadwalan proyek, dan koordinasi antar-unit kerja.
3. **Keputusan operasional (*operational decisions*):** diputuskan oleh supervisor lini pertama dan tim pelaksana. Karakteristik: bersifat harian atau mingguan, berfokus pada pemeliharaan efisiensi teknis, penegakan kontrol mutu, dan penyelesaian friksi mikro di lapangan.

7.7 Arsitektur Proses Pengambilan Keputusan Rasional-Adaptif

Mengintegrasikan rasionalitas logis dengan fleksibilitas situasi menuntut kepemimpinan untuk menerapkan metodologi penyelesaian masalah secara terstruktur melalui **delapan tahapan keputusan rasional-adaptif**.



Gambar 7.6 Siklus Kognitif Keputusan Rasional-Adaptif

Langkah 1: Diagnosis Akar Masalah secara Presisi

Kesalahan terbesar dalam pengambilan keputusan bukanlah menghasilkan jawaban yang keliru, melainkan **menjawab pertanyaan yang salah** (patologi *Type III Error*). Pemimpin kerap terjebak menyelesaikan gejala permukaan alih-alih penyakit sistemik. Penggunaan instrumen seperti *five whys analysis* atau *ishikawa fishbone diagram* diperlukan untuk membongkar distorsi persepsi dan menemukan akar kausalitas yang sesungguhnya.

Langkah 2 dan 3: Penentuan Kriteria dan Pembobotan *Trade-off*

Setiap keputusan selalu melibatkan pengorbanan (*trade-off*): meningkatkan kualitas sering kali menaikkan biaya; mempercepat inovasi dapat menurunkan stabilitas kepatuhan regulasi. Menetapkan kriteria dan membobotnya secara transparan mencegah pengambil keputusan memilih opsi semata-mata karena bias kesukaan personal (*favoritism*).

Langkah 4: Eksplorasi Alternatif Kreatif

Paul Nutt (2002) dalam riset longitudinalnya terhadap ribuan keputusan bisnis menemukan bahwa lebih dari 80% kegagalan keputusan disebabkan oleh **perangkap biner (*binary trap*)**—di mana eksekutif hanya merumuskan pilihan dalam format "lakukan atau tidak lakukan" (*whether-or-not decisions*). Kepemimpinan adaptif menuntut perluasan opsi: menciptakan alternatif ketiga dan keempat melalui sintesis dialektis antarpandangan yang bertentangan.

Langkah 5 dan 6: Evaluasi Risiko dan Titik Pilihan

Setiap alternatif dinilai melalui lima matriks kelayakan: kelayakan finansial (*economic viability*), kelayakan teknis (*operational feasibility*), kepatuhan legalitas formal (*legal compliance*), keselarasan visi kelembagaan (*strategic fit*), dan integritas etika moral (*ethical congruence*). Pada titik ini, kalkulasi analitis bertemu dengan keberanian agensi kepemimpinan untuk memikul tanggung jawab hukum dan etis atas risiko masa depan.

Langkah 7 dan 8: Implementasi dan Putaran Umpan Balik

Keputusan yang brilian di atas kertas tidak memiliki nilai eksistensial jika gagal dieksekusi di lini bawah. Mengomunikasikan alasan di balik keputusan, merawat keamanan psikologis staf, dan menyiapkan rencana darurat mitigasi (*contingency plans*) adalah bagian integral dari proses. Putaran umpan balik (*feedback loop*) menutup siklus ini: ia memastikan institusi terus belajar dari kesalahan dan secara cepat memperbarui keputusan manakala realitas di lapangan membuktikan perlunya perubahan arah taktis.

Tabel 7.1 Matriks Komparatif Paradigma Teori Pengambilan Keputusan

Dimensi Parameter	Rasional Klasik (*Rational Model*)	Rasionalitas Terbatas (*Bounded Rationality*)	Pengambilan Keputusan Naturalistik/Intuitif	Model Tong Sampah (*Garbage Can Model*)
Tokoh Kunci Literatur	Teori Ekonomi Neoklasik; Charles Lindblom (kritikus).	Herbert A. Simon (1947, 1997); James G. March.	Gary Klein (1998); Daniel Kahneman (2011).	Michael Cohen, James March, dan Johan Olsen (1972).
Asumsi Ketersediaan Data	Sempurna, lengkap, objektif, dan simetris di seluruh pasar.	Asimetris, terfragmentasi, tidak lengkap, dan bias kognitif.	Mengandalkan cues/ tanda lingkungan di tengah keterbatasan waktu.	Tidak menentu, sarat kontradiksi, dan melimpah secara kacau.
Mekanisme Seleksi Alternatif	*Optimizing*: Komparasi matematis simultan untuk mencari laba maksimal.	*Satisficing*: Memilih opsi pertama yang melampaui kriteria batas cukup.	*Recognition-Primed*: Pencocokan pola bawah sadar dan simulasi mental.	Pertemuan acak antara masalah, solusi, partisipan, dan momentum.
Horizon Waktu dan Tekanan	Tidak terbatas; analisis dapat ditunda demi kelengkapan data.	Dibatasi oleh tenggat waktu operasional dan biaya riset.	Sangat mendesak; detik/ menit dalam situasi darurat garis depan.	Bergantung pada dinamika politik dan terbukanya jendela kebijakan.

Dimensi Parameter	Rasional Klasik (*Rational Model*)	Rasionalitas Terbatas (*Bounded Rationality*)	Pengambilan Keputusan Naturalistik/Intuitif	Model Tong Sampah (*Garbage Can Model*)
Peran Intuisi dan Emosi	Ditolak mutlak sebagai bias irasional yang merusak objektivitas.	Dikenali keberadaannya sebagai faktor batas psikologis manusia.	Divalidasi sebagai modalitas kompresi pengalaman empiris tingkat tinggi.	Menjadi arena penyaluran preferensi dan ego politik para aktor.
Konteks Penerapan Paling Relevan	Masalah komputasi statis, analisis keuangan portofolio standar.	Manajemen korporasi umum, administrasi publik, perencanaan rutin.	Manajemen krisis darurat, komando militer, penanganan bencana	Institusi publik yang longgar (*organized anarchies*), universitas.

7.8 Dialektika Teori Menuju Praksis

Pemeriksaan mendalam atas epistemologi keputusan mempertegas fakta bahwa para pemimpin tidak hidup di dalam laboratorium matematika yang steril. Pemimpin beroperasi di dalam medan kelembagaan yang sarat dengan tarik-menarik kepentingan politik, keterbatasan kapasitas kognitif diri, dan turbulensi lingkungan makro yang terus berganti. Rasionalitas murni adalah mercusuar ideal yang dituju, tetapi rasionalitas terbatas dan kesadaran atas jebakan bias kognitif adalah realitas yang harus dihadapi dengan kerendahan hati intelektual.

Kualitas sebuah keputusan pada akhirnya tidak semata-mata diukur dari seberapa canggih model kalkulasi statistik yang menyertainya, tetapi dari sejauh mana keputusan tersebut berpijak pada keadilan prosedural, kejernihan telaah akar masalah, keberanian mengambil risiko kalkulatif di persimpangan krisis, dan tanggung jawab moral atas dampak yang ditimbulkannya bagi kehidupan manusia di dalam ekosistem kelembagaan.

BAB

VIII

MODEL PARTISIPASI KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN: SPEKTRUM KETERLIBATAN, PATOLOGI KELOMPOK, DAN REKAYASA KONSENSUS

8.1 Ontologi Partisipasi: Dialektika antara Kecepatan Otokratis dan Legitimasi Demokratis

Dalam praksis kepemimpinan kelembagaan, persimpangan paling dilematis yang dihadapi seorang eksekutif bukanlah sekadar menentukan opsi teknis mana yang harus dipilih, melainkan **siapa yang berhak dilibatkan dalam proses penentuan opsi tersebut dan seberapa besar porsi kedaulatan keputusan yang didistribusikan**. Pertanyaan ini menyingkap ketegangan mendasar antara dua kutub keutamaan organisasi.

1. **Kutub efisiensi dan kecepatan (*decision velocity*):** tuntutan situasi untuk merespons disrupsi lingkungan secara instan, tegas, dan tanpa hambatan friksi birokratis yang berlarut-larut. Kutub ini secara historis mendorong pemusatan wewenang pada diskresi tunggal pemimpin (*autocratic prerogative*).
2. **Kutub kualitas dan penerimaan (*decision quality and acceptance*):** kebutuhan untuk menghimpun keahlian spesialis yang tersebar di lini bawah, meminimalisasi titik

buta kognitif, serta mengamankan komitmen moral para pelaksana yang akan mengeksekusi keputusan tersebut di lapangan. Kutub ini menuntut keterbukaan dialog, konsultasi, dan konsensus kolektif (*participative-democratic governance*).

Kurt Lewin, Ronald Lippitt, dan Ralph K. White (1939) meletakkan eksperimen klasik mengenai dampak iklim kepemimpinan terhadap dinamika kelompok. Mereka membedakan tiga rezim relasional.

1. **Iklim otokratis (*autocratic*):** pemimpin memonopoli seluruh kebijakan, mendikte langkah-langkah kerja tanpa konsultasi, dan menjaga jarak personal dari kelompok. Hasilnya: produktivitas kuantitatif tinggi ketika pemimpin hadir mengawasi secara fisik, tetapi memicu agresi tersembunyi, ketergantungan mental bawahan yang akut, dan kelumpuhan inisiatif saat pemimpin meninggalkan ruangan.
2. **Iklim demokratis (*democratic*):** kebijakan lahir dari deliberasi kelompok yang difasilitasi pemimpin; pembagian tugas ditentukan atas kesepakatan bersama, dan kritik disampaikan secara objektif. Hasilnya: produktivitas stabil, kualitas inovasi superior, kohesi sosial tinggi, serta kelangsungan kinerja yang independen dari keberadaan fisik pemimpin.
3. **Iklim bebas (*laissez-faire*):** pemimpin memberikan kebebasan mutlak tanpa bimbingan, standar evaluasi, atau intervensi arah. Hasilnya: disorganisasi total, kebingungan peran, kecemasan anggota, dan fragmentasi kelompok menjadi faksi-faksi yang saling bertikai.



Gambar 8.1 Perbandingan Gaya Pengambilan Keputusan

Secara epistemologis, partisipasi bukanlah doktrin ideologis yang harus diterapkan secara membabi buta di setiap keadaan. Partisipasi adalah variabel kontingensi strategis. Menerapkan musyawarah konsensus berlarut-larut dalam situasi kebakaran fasilitas pabrik atau serangan siber kritis adalah bentuk kelalaian kepemimpinan yang fatal. Sebaliknya, memutuskan perombakan statuta universitas, merger korporasi, atau restrukturisasi kurikulum tanpa melibatkan para pakar dan sivitas akademika adalah arogansi kekuasaan yang menjamin lahirnya penolakan massal, pembangkangan terselubung, dan kegagalan implementasi kebijakan.

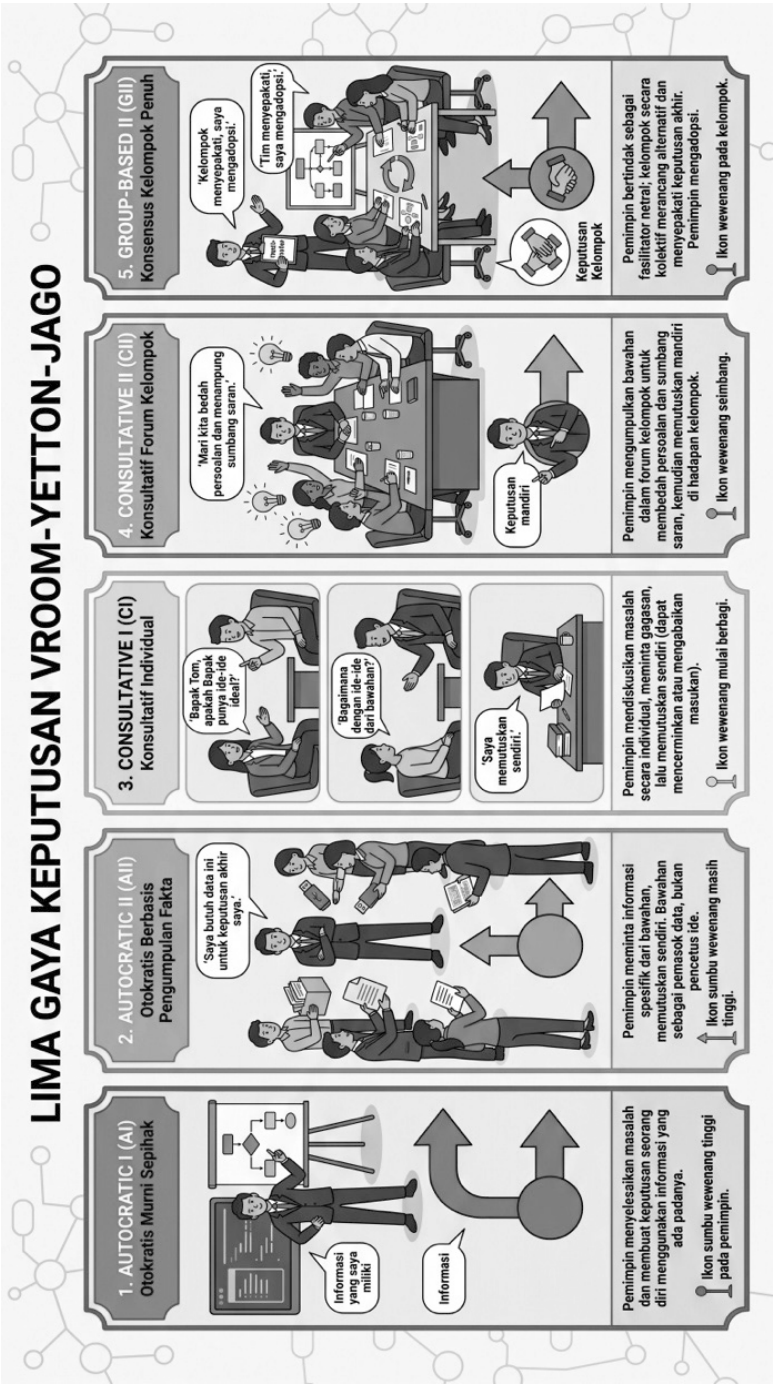
8.2 Model Normatif Keputusan Vroom-Yetton-Jago: Taksonomi dan Pohon Diagnostik

Salah satu kontribusi ilmiah paling presisi dalam menjembatani ketegangan antara kepemimpinan dan metodologi keputusan dirumuskan oleh Victor H. Vroom dan Philip W. Yetton (1973), yang kemudian disempurnakan bersama Arthur G. Jago (1988) melalui **Model Keputusan Normatif (*The Vroom-Yetton-Jago Normative Decision Model*)**.

Model ini menolak asumsi bahwa seorang pemimpin hanya memiliki satu gaya keputusan statis. Sebaliknya, model ini menyajikan sebuah algoritma preskriptif yang memandu pemimpin untuk memilih tingkat partisipasi bawahan yang paling optimal berdasarkan diagnosis karakteristik struktural dari masalah yang sedang dihadapi.

8.2.1 Taksonomi Lima Gaya Keputusan Kepemimpinan

Vroom, Yetton, dan Jago mengklasifikasikan proses pengambilan keputusan ke dalam lima taksonomi perilaku diskret.



Gambar 8.2 Lima Gaya Keputusan Vroom-Yetton-Jago

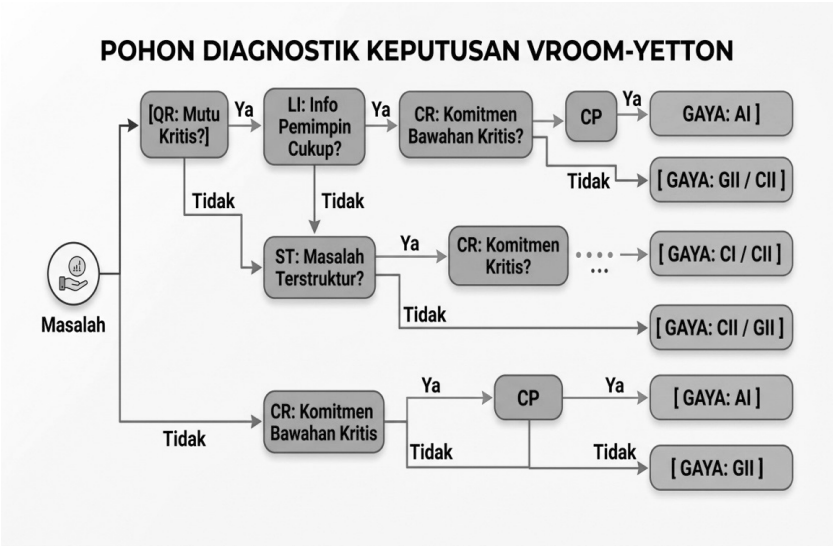
8.2.2 Tujuh Variabel Diagnostik Masalah (*Problem Attributes*)

Untuk menentukan gaya mana di antara kelima taksonomi tersebut yang harus dipilih, pemimpin wajib menelusuri serangkaian pertanyaan diagnostik yang menguji dua kriteria utama: **mutu keputusan (*decision quality*)** dan **penerimaan bawahan (*decision acceptance*)**.

Tujuh variabel diagnostik tersebut dirumuskan sebagai berikut.

1. **Persyaratan mutu (*quality requirement*-QR):** seberapa kritis signifikansi teknis dari keputusan ini? Apakah ada konsekuensi rasional, legal, atau finansial yang membuat satu opsi secara objektif jauh lebih unggul dari opsi lain?
2. **Kecukupan informasi pemimpin (*leader's information*-LI):** apakah pemimpin memiliki informasi, data empiris, dan keahlian yang memadai untuk menyelesaikan masalah ini seorang diri secara prima.
3. **Struktur masalah (*problem structure*-ST):** apakah persoalan yang dihadapi terstruktur secara transparan (tujuan, batas, dan variabel terdefinisi jelas) ataukah tidak terstruktur (*ill-defined* dan ambigu)?
4. **Pentingnya komitmen bawahan (*commitment requirement*-CR):** seberapa krusial komitmen dan penerimaan sukarela dari bawahan terhadap keberhasilan implementasi keputusan ini?
5. **Probabilitas kepatuhan otokratis (*commitment probability*-CP):** jika pemimpin memutuskan masalah ini secara sepihak (AI atau AII), apakah ada kepastian bahwa bawahan akan mematuhinya dengan penuh dedikasi?
6. **Keselarasan tujuan kelembagaan (*goal congruence*-GC):** apakah para bawahan berbagi dan berkomitmen pada tujuan-tujuan kelembagaan yang ingin dicapai melalui pemecahan masalah ini?

7. **Potensi konflik antarbawahan (*subordinate conflict*-CO):** apakah terdapat kemungkinan friksi atau polarisasi tajam di antara para bawahan terkait alternatif mana yang paling disukai?



Gambar 8.3 Pohon Diagnostik Keputusan Vroom-Yetton

Model Vroom-Yetton-Jago membuktikan bahwa **ketiadaan informasi pada diri pemimpin (LI rendah) secara mutlak menggugurkan gaya otokratis (AI)**. Sebaliknya, apabila komitmen bawahan sangat krusial (CR tinggi) tetapi probabilitas kepatuhan terhadap instruksi sepihak rendah (CP rendah), penggunaan gaya konsensus kelompok (GII) atau konsultatif mendalam (CII) menjadi prasyarat mutlak demi mencegah sabotase implementasi di lini bawah.

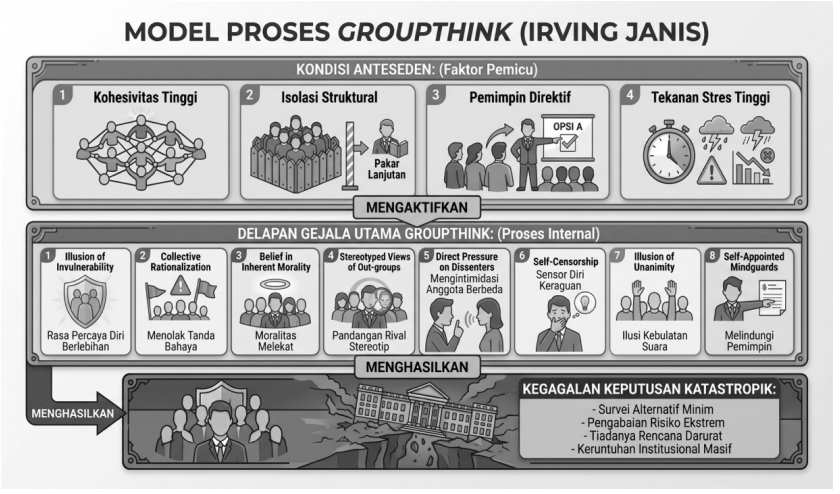
8.3 Patologi Psikososial Pengambilan Keputusan Kelompok: Mengurai Distorsi Kognitif Kolektif

Keterlibatan kelompok dalam pengambilan keputusan sering kali diromantisasi sebagai jaminan lahirnya kebijaksanaan kolektif (*collective wisdom*). Namun, psikologi sosial membuktikan bahwa

ketika individu-individu berkumpul dalam sebuah komite atau dewan pertimbangan, dinamika interaksi kelompok kerap memicu distorsi kognitif yang jauh lebih irasional dan destruktif daripada keputusan yang diambil oleh satu individu secara mandiri.

8.3.1 Sindrom *Groupthink* Irving Janis: Pembungkaman Nalar Kritis

Irving L. Janis (1972, 1982) mengonseptualisasikan sindrom ***groupthink*** — sebuah model penalaran kognitif yang terjadi pada kelompok yang sangat kohesif, di mana dorongan untuk mempertahankan keharmonisan internal dan keseragaman pendapat mengalahkan motivasi realistis para anggota untuk mengevaluasi alternatif tindakan secara kritis.



Gambar 8.4 Model Proses *Groupthink* (Irving Janis)

Kajian Janis menganalisis bencana-bencana kebijakan bersejarah yang dipicu oleh *groupthink*, seperti Invasi Teluk Babi 1961 di bawah kepemimpinan John F. Kennedy, eskalasi Perang Vietnam di bawah Lyndon B. Johnson, serta kegagalan mendeteksi serangan Pearl Harbor 1941. Dalam sektor korporasi modern, skandal kebangkrutan Enron, Lehman Brothers, dan tragedi peluncuran pesawat ulang alik *Challenger* (1986) serta *Columbia* (2003) berakar

pada gejala yang sama: **para insinyur dan staf yang menyadari adanya cacat teknis fatal memilih melakukan sensor mandiri (*self-censorship*) karena tidak ingin dianggap sebagai pembuat onar di tengah antusiasme pimpinan eksekutif**.

8.3.2 Polarisasi Kelompok dan Pergeseran Berisiko (*Group Polarization and Risky Shift*)

James Stoner (1961) dan kemudian diperdalam oleh Serge Moscovici (1969) menemukan fenomena **polarisasi kelompok (*group polarization*)**: musyawarah kelompok tidak membawa pandangan para anggota menuju titik tengah yang moderat, tetapi **menggeser posisi kelompok menuju kutub yang jauh lebih ekstrem** dibandingkan rata-rata preferensi individu sebelum diskusi dimulai.

Jika preferensi awal para anggota cenderung mendukung pengambilan risiko, diskusi kelompok akan memicu fenomena **pergeseran berisiko (*risky shift*)** — kelompok memutuskan tindakan spekulatif yang sangat berbahaya, yang tidak akan berani diambil oleh masing-masing individu secara sendirian. Sebaliknya, jika preferensi awal cenderung waspada, diskusi akan bergeser menuju keputusasaan yang terlampau konservatif (*cautious shift*). Polarisasi ini dipicu oleh dua mekanisme sosial.

1. **Pengaruh informasi (*informational influence*):** argumen-argumen yang dominan dilontarkan di dalam ruangan memperkuat bias konfirmasi kelompok.
2. **Perbandingan sosial (*social comparison*):** para anggota berlomba-lomba menampilkan diri sebagai pihak yang paling loyal terhadap arah nilai kelompok dengan cara menyuarakan posisi yang lebih ekstrem dari rekannya.

8.3.3 Kemalasan Sosial (*Social Loafing*) dan Difusi Tanggung Jawab

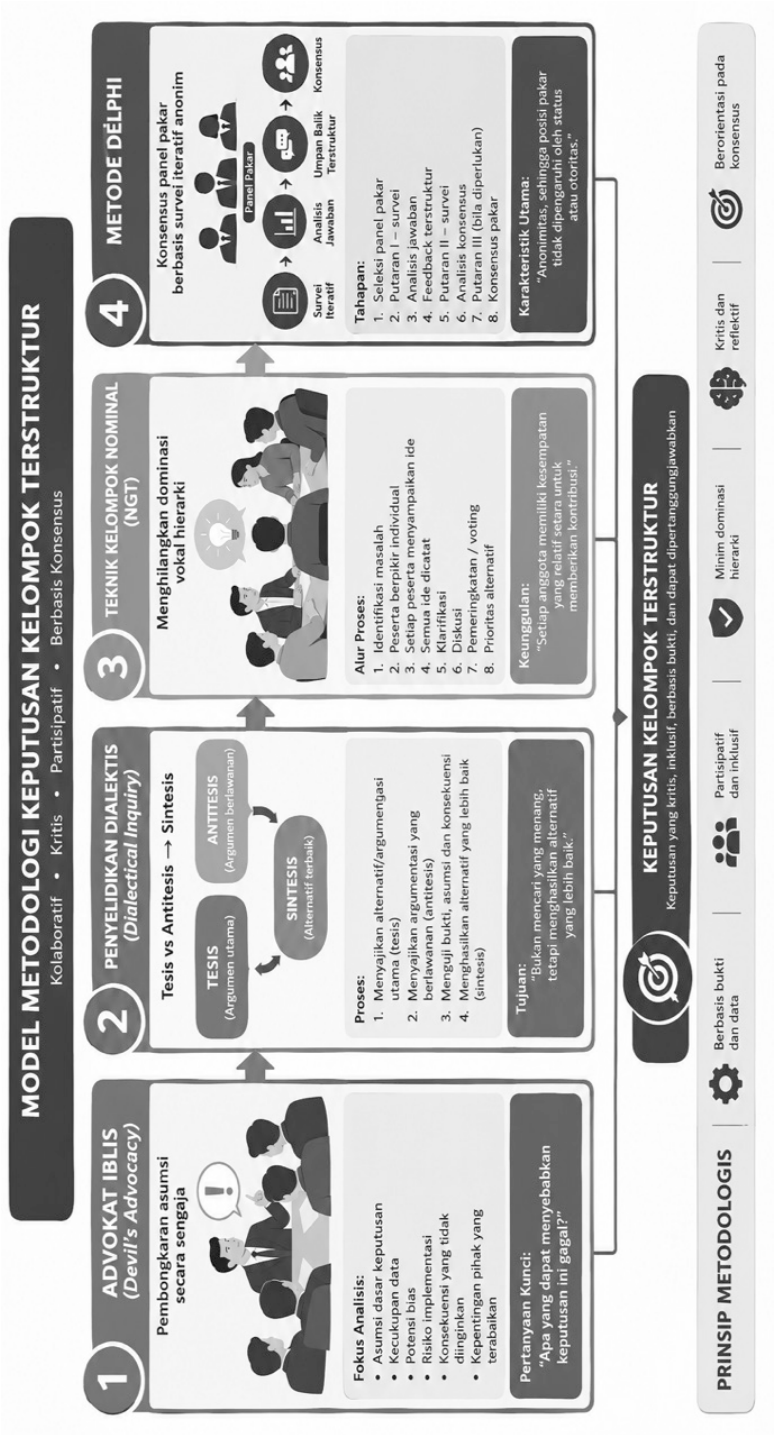
Max Ringelmann (1913) melalui eksperimen tali tambang mengidentifikasi *The Ringelmann Effect*, yang kemudian

diformulasikan oleh Bibb Latané (1979) sebagai ***social loafing*** **(kemalasan sosial)**: kecenderungan individu untuk mengerahkan usaha kognitif atau fisik yang lebih sedikit ketika bekerja secara kolektif di dalam komite dibandingkan ketika mereka bertanggung jawab secara individual.

Dalam pengambilan keputusan kelompok, hal ini termanifestasi sebagai **difusi tanggung jawab (*diffusion of responsibility*)**. Ketika sebuah keputusan strategis diputuskan secara bersama oleh sebuah dewan yang beranggotakan dua puluh orang, tidak ada satu pun individu yang merasa memikul beban akuntabilitas moral atas kegagalan keputusan tersebut: *"Jika proyek ini gagal, ini adalah kegagalan komite bersama, bukan kesalahan pribadi saya."* Akibatnya, ketajaman investigasi data menurun secara drastis karena setiap orang berasumsi bahwa anggota lain telah memverifikasi fakta-fakta teknisnya secara mendalam.

8.4 Teknik-Teknik Terstruktur Partisipasi Keputusan Multikriteria

Guna memperoleh manfaat partisipasi sembari memitigasi patologi psikososial kelompok, kepemimpinan kelembagaan wajib menerapkan metodologi keputusan terstruktur (*structured group decision-making protocols*).



Gambar 8.5 Model Metodologi Keputusan Kelompok Terstruktur

8.4.1 Advokat Iblis (*Devil's Advocacy*) dan Penyelidikan Dialektis (*Dialectical Inquiry*)

Richard O. Mason (1969) dan David Schweiger (1986) membuktikan keunggulan dua metodologi debat formal untuk menghancurkan konsensus palsu (*false consensus*).

a. **Advokat iblis (*devil's advocacy*):** pemimpin secara resmi menunjuk satu individu atau subtim independen yang diberi mandat khusus untuk bersikap skeptis, menyerang, dan mencari titik kelemahan dari opsi rencana yang paling diunggulkan oleh kelompok. Tim perancang rencana menyajikan proposalnya, dan advokat iblis bertugas membongkar seluruh asumsi tersembunyi, skenario terburuk, dan kecacatan kalkulasi risiko proposal tersebut. Pendekatan ini melegalkan kritik formal: pengkritik tidak lagi dicap sebagai pembangkang personal, karena menyerang rencana adalah tugas resminya.

b. **Penyelidikan dialektis (*dialectical inquiry*):** berakar pada dialektika Hegelian (tesis, antitesis, dan sintesis). Kelompok dibagi menjadi dua tim yang setara: tim A menyusun rencana berdasarkan rangkaian asumsi tertentu (tesis); tim B menyusun rencana tandingan yang sama sekali berlawanan berdasarkan asumsi yang berbanding terbalik (antitesis). Kedua tim kemudian memperdebatkan keabsahan asumsi masing-masing di hadapan pimpinan eksekutif. Melalui konfrontasi intelektual yang terstruktur ini, lahir pemahaman baru yang melampaui kedua pandangan awal tersebut, yaitu sintesis strategis yang jauh lebih tangguh.

8.4.2 Teknik Kelompok Nominal (*Nominal Group Technique*/NGT)

Dikembangkan oleh Andre Delbecq dan Andrew H. Van de Ven (1971), NGT adalah format pertemuan terstruktur yang

dirancang untuk mengeliminasi dominasi verbal dari individu yang vokal, berstatus jabatan tinggi, atau agresif, sehingga seluruh anggota memiliki bobot suara yang setara dalam perumusan ide.

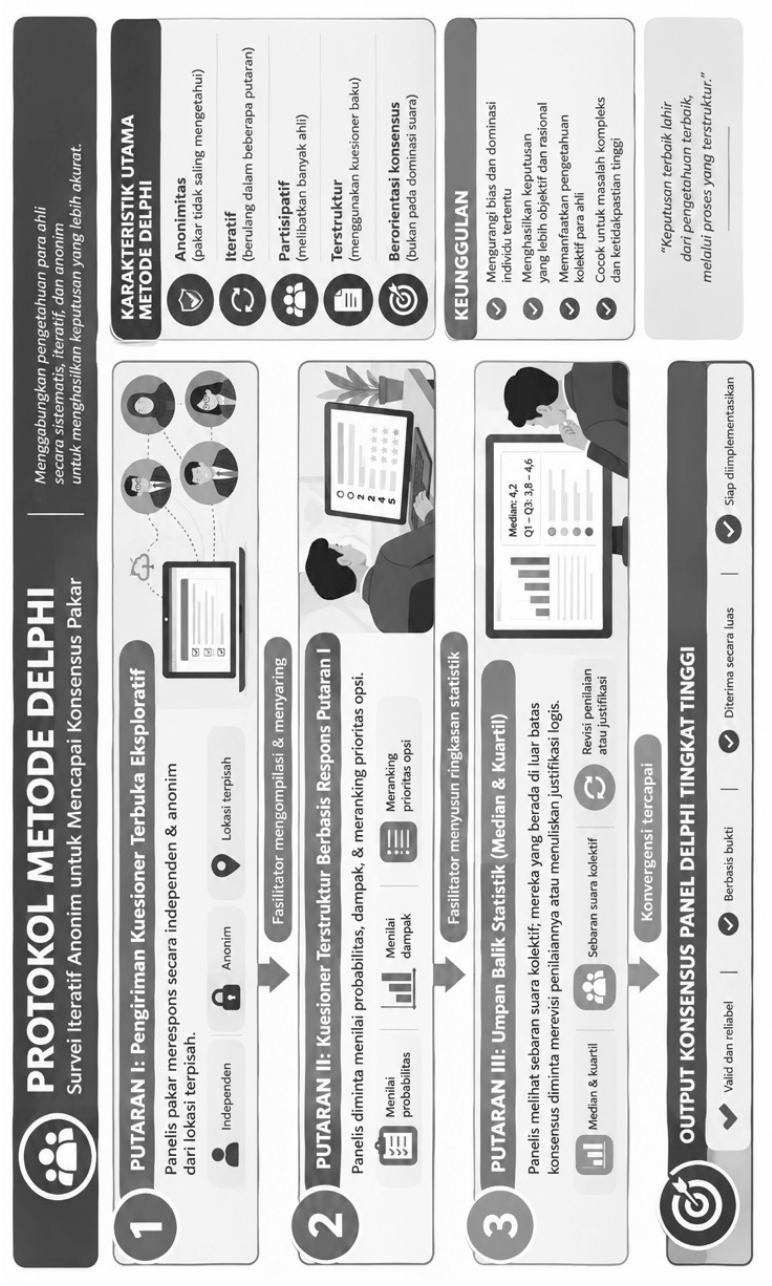
Prosedur operasional NGT berlangsung melalui empat tahapan mekanis berikut.

1. **Pembangkitan ide hening (*silent generation of ideas*):** masalah disajikan secara tertulis di layar; seluruh anggota duduk bersama dalam keheningan mutlak selama 15–20 menit dan menuliskan ide solusi mereka secara independen di atas kertas tanpa diperkenankan berbicara satu sama lain.
2. **Pencatatan putaran meja (*round-robin recording*):** fasilitator meminta setiap anggota menyampaikan satu ide secara bergiliran untuk dicatat di papan tulis publik, tanpa evaluasi, debat, atau sanggahan apa pun dari anggota lain, hingga seluruh ide tercatat lengkap.
3. **Klarifikasi serial (*serial discussion/clarification*):** setiap ide di papan dibahas satu per satu semata-mata untuk mengklarifikasi definisi makna atau menggabungkan ide yang tumpang tindih; kritik agresif dilarang.
4. **Pemungutan suara anonim dan pe-*ranking*-an (*silent anonymous voting/ranking*):** setiap anggota secara rahasia memberikan skor pembobotan atau me-*ranking* lima ide terbaik. Skor diagregasi secara matematis untuk menghasilkan urutan prioritas solusi akhir kelompok.

8.4.3 Metode Delphi (*The Delphi Method*)

Dikembangkan oleh Norman Dalkey dan Olaf Helmer di *RAND Corporation* (1950-an) untuk memprediksi skenario perang nuklir dan tren teknologi masa depan. Metode Delphi adalah metodologi konsensus panel yang **meniadakan pertemuan tatap muka secara fisik antarpartisipan guna mengeliminasi seluruh efek tekanan sosial, intimidasi status hierarki, dan bias kepribadian**.

Siklus Delphi beroperasi melalui putaran kuesioner (*questionnaire rounds*) yang dimediasi oleh seorang fasilitator sentral.



Gambar 8.6 Protokol Metode Delphi Iteratif Anonim

Metode Delphi sangat unggul diterapkan untuk perumusan statuta makro administrasi, penetapan visi kelembagaan jangka panjang, atau proyeksi skenario krisis multidekade yang sarat dengan ketidakpastian ilmiah dan pertaruhan politik yang sensitif.

8.5 Kontinum Wewenang dan Delegasi: Dari Tannenbaum-Schmidt Menuju Matriks RACI

Pemberdayaan bawahan dalam keputusan menuntut penataan batas-batas yurisdiksi yang transparan agar tidak terjadi kekacauan peran atau pelimpahan beban kesalahan (*blame game*).

8.5.1 Kontinum Perilaku Kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt

Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt (1958, 1973) merumuskan model **kontinum kepemimpinan (*the continuum of leader behavior*)** yang memetakan spektrum gaya keputusan berdasarkan pergeseran titik keseimbangan antara penggunaan otoritas oleh manajer dan wilayah kebebasan yang diberikan kepada bawahan.

KONTINUM TANNENBAUM DAN SCHMIDT: OTORITAS VS. KEBEBASAN



Gambar 8.7 Kontinum Kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt: Dari Kendali ke Kebebasan

Tannenbaum dan Schmidt menegaskan bahwa pemilihan posisi pada kontinum ini dipandu oleh interaksi tiga kekuatan (*three forces*).

1. **Kekuatan pada diri manajer (*forces in the manager*):** sistem nilai personal, keyakinan pada kapasitas manusia, rasa percaya pada bawahan, dan toleransi terhadap ambiguitas.
2. **Kekuatan pada diri bawahan (*forces in the subordinate*):** kebutuhan akan independensi, kesiapan memikul tanggung jawab, pemahaman mendalam atas tujuan kelembagaan, dan kompetensi teknis penanganan masalah.
3. **Kekuatan pada situasi (*forces in the situation*):** kultur organisasi, efektivitas kohesi tim kerja, kompleksitas sifat masalah, dan tekanan batas waktu krisis.

8.5.2 Tata Kelola Akuntabilitas Keputusan: Matriks RACI

Dalam arsitektur tata kelola organisasi modern, partisipasi tidak boleh dibiarkan mengaburkan hierarki pertanggungjawaban hukum. Instrumen **matriks RACI** diterapkan untuk mempertegas peran fungsional setiap pemangku kepentingan dalam suatu keputusan strategis.

Tabel 8.1 Matriks RACI: Pembagian Peran dan Akuntabilitas Keputusan

Simbol Peran	Terminologi Formal	Definisi Yurisdiksi dan Tanggung Jawab	Batasan Tata Kelola Mutlak
R	***Responsible***	Pihak pelaksana tugas yang secara operasional mengeksekusi aktivitas atau merumuskan rancangan analisis keputusan di lapangan.	Dapat didelegasikan kepada lebih dari satu individu atau tim kerja lintas divisi.

Simbol Peran	Terminologi Formal	Definisi Yurisdiksi dan Tanggung Jawab	Batasan Tata Kelola Mutlak
A	***Accountable***	Pemilik wewenang veto tertinggi; individu yang memikul tanggung jawab akhir secara hukum, etika, dan kelembagaan atas dampak keputusan.	**Hanya boleh ada SATU nama/jabatan per keputusan**. Jika kepemilikan *A* dibagi dua, akuntabilitas akan lenyap (*accountability vacuum*).
C	***Consulted***	Para pakar, auditor, atau pihak terdampak yang wajib diajak berdialog dua arah sebelum keputusan difinalisasi; masukan mereka bernilai substansial.	Komunikasi bersifat dua arah (*two-way communication*); masukan tidak otomatis mengikat pemilik *A*.
I	***Informed***	Pihak-pihak yang wajib mendapatkan pemberitahuan resmi mengenai keputusan yang telah diambil karena berimplikasi pada aktivitas kerja mereka.	Komunikasi bersifat satu arah (*one-way notification*); tidak memiliki hak sanggah atas substansi keputusan.

Melalui integrasi matriks RACI, transparansi organisasi terpelihara secara prima: bawahan mengetahui secara pasti kapan suara mereka diminta sebagai konsultan (*C*), kapan mereka ditugaskan sebagai eksekutor (*R*), kapan mereka sekadar menerima informasi arahan (*I*), dan kepada figur pimpinan mana beban pertanggungjawaban akhir diletakkan (*A*).

Tabel 8.2 Matriks Komparatif Spektrum Partisipasi Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Gaya Partisipasi	Lokus Otoritas Akhir	Kecepatan Keputusan (*Velocity*)	Derajat Komitmen Bawahan	Risiko Patologi Sosial	Metodologi Operasionalisasi
Otokratis Murni (AI/ *Tell*)	Pemimpin Tunggal	**Sangat Tinggi (Instan)**	Sangat Rendah; Rawan Sabotase Pasif	*Leader hubris*, isolasi kognitif, alienasi staf	Dekrit eksekutif, komando direktif SOP darurat
Konsultatif Individual (CI/*Consult*)	Pemimpin Tunggal	Moderat Cepat	Rendah hingga Moderat	Kecurigaan pilih kasih (*favoritism*), manipulasi info	Wawancara mendalam satu per satu, audit tertutup
Konsultatif Forum (CII/ *Discuss*)	Pemimpin Tunggal	Moderat Lambat	Moderat hingga Tinggi	*Groupthink*, dominasi anggota vokal di ruangan	Lokakarya strategi, rapat dewan pimpinan direktorat
Konsensus Dialektis (GII/ *Join*)	Kelompok Kolektif	**Sangat Lambat**	**Sangat Tinggi (Total)**	Polarisasi kelompok, *social loafing*, kompromi tumpul	*Devil's Advocacy*, *Dialectical Inquiry*, NGT
Delegasi Terstruktur (*Delegate*)	Bawahan Terpilih	Cepat di Lini Depan	Sangat Tinggi pada Eksekutor	Ketiadaan kontrol mutu, deviasi dari visi makro	Penetapan batas mandat SK, Matriks RACI, pelaporan OKR

8.6 Dialektika Teori Menuju Praksis

Partisipasi dalam pengambilan keputusan bukanlah instrumen kosmetik untuk menyenangkan hati bawahan (*human relations manipulation*), melainkan strategi epistemologis tingkat tinggi untuk meminimalisasi ketidaktahuan organisasi (*organizational ignorance*). Seorang pemimpin yang memaksakan kehendak otokratisnya di tengah masalah yang tidak ia pahami adalah ancaman bagi eksistensi institusi. Sebaliknya, seorang pemimpin yang membuang waktu dalam rapat komite konsensus tanpa akhir di saat krisis melanda adalah pemimpin yang lumpuh kepemimpinannya.

Kedewasaan kepemimpinan tercermin dari keluwesan diskresi: mengetahui secara jernih kapan harus bersikap direktif laksana jenderal di medan tempur, kapan harus bertindak sebagai hakim yang mendengarkan keterangan para saksi ahli, dan kapan harus bertindak sebagai fasilitator yang merajut kecerdasan kolektif para pengikutnya menjadi sebuah karya ketetapan kelembagaan yang bersejarah.

BAB

IX

KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN KRISIS DAN KETIDAKPASTIAN

9.1 Ontologi Krisis Kelembagaan: Dekonstruksi Anomali, Ancaman Eksistensial, dan Ekosistem BANI

Secara ontologis, krisis kelembagaan bukanlah sekadar gangguan operasional rutin atau fluktuasi pasar yang lazim. Dalam trajektori ilmu administrasi dan manajemen strategis, krisis didefinisikan sebagai suatu peristiwa diskontinuitas yang berdaya rusak tinggi (*high-impact, low-probability event*), yang mengancam premis dasar kelangsungan hidup institusi, memicu ambiguitas kausalitas yang masif, serta menuntut keputusan strategis dalam kompresi waktu yang sangat sempit di bawah tatapan kritis pemangku kepentingan publik.

Charles F. Hermann (1963) merumuskan trikotomi dimensi klasik yang mendefinisikan sebuah krisis.

1. **Tingkat ancaman tinggi (*high threat*):** munculnya ancaman langsung dan mematikan terhadap nilai-nilai inti, tujuan strategis, atau keberlangsungan fisik institusi.
2. **Keterbatasan waktu respons (*short decision time*):** jendela kesempatan untuk mengambil tindakan penyelamatan

sangat terbatas; keterlambatan bertindak berbanding lurus dengan eskalasi kehancuran.

3. **Elemen kejutan (*element of surprise*):** peristiwa terjadi di luar kalkulasi probabilitas standar atau menembus sistem mitigasi konvensional, meruntuhkan asumsi-asumsi perencanaan yang telah mapan.

Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, dan Paul 't Hart (1989), serta diperdalam oleh Arjen Boin (2005) dalam *The Politics of Crisis Management*, mereposisi pemahaman krisis dari sekadar peristiwa teknis menjadi ujian legitimasi kepemimpinan. Krisis meruntuhkan stabilitas tatanan normal; ia melucuti ilusi kendali (*illusion of control*) manajerial dan memaksa para pemimpin untuk beroperasi di dalam medan ketidakpastian radikal (*radical uncertainty*).

9.1.1 Transisi Paradigma Lingkungan: Dari VUCA Menuju Ekosistem BANI

Kompleksitas pengambilan keputusan krisis kontemporer tidak dapat lagi dijelaskan secara memadai melalui kerangka kerja **VUCA** (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) yang dirumuskan pada era Perang Dingin. Jamais Cascio (2020) mengintroduksi kerangka kerja **BANI** (*brittle, anxious, non-linear, incomprehensible*) sebagai lensa ontologis baru untuk membaca realitas dunia yang mengalami disrupsi iklim, volatilitas geopolitik, dan akselerasi kecerdasan buatan.



Gambar 9.1 Dekonstruksi Ekosistem BANI

Dalam lanskap BANI, krisis bukan lagi anomali temporer yang dapat diisolasi, melainkan kondisi bawaan (*inherent condition*) dari sistem yang saling terhubung secara global. Paradigma manajemen yang mengagungkan efisiensi ekstrem (*lean optimization*) kerap memangkas kapasitas cadangan kelembagaan (*redundancy*), sehingga membuat organisasi menjadi sangat rapuh (*brittle*) ketika rantai pasok atau infrastruktur digital mengalami keruntuhan tiba-tiba.

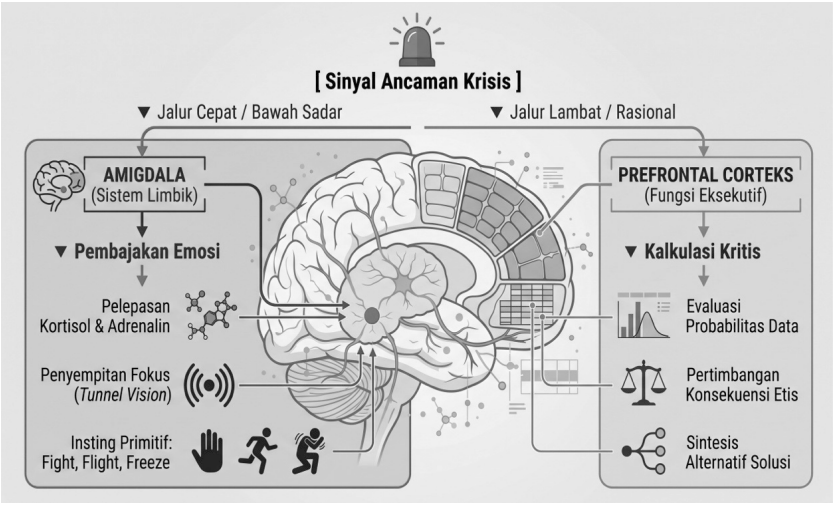
9.2 Patologi Kognitif dan Neurobiologis Pengambil Keputusan di Bawah Tekanan

Ketika krisis meletus, tuntutan analitis melesat ke titik tertinggi, tetapi pada saat yang sama, kapasitas biologis pengambil keputusan mengalami tekanan psikofisiologis yang hebat. Memahami patologi neurobiologis dan kognitif adalah prasyarat untuk merancang arsitektur keputusan krisis yang tangguh.

9.2.1 Mekanisme *Amygdala Hijack* dan Keruntuhan Prefrontal Cortex

Daniel Goleman (1995) dan neurosaintis Joseph LeDoux (1996) membuktikan bahwa ancaman mendadak memicu respons biologis purba: sistem limbik, khususnya amigdala (*amygdala*), membajak kendali kognitif otak sebelum korteks prefrontal (*prefrontal cortex*) —

pusat pemikiran logis, kalkulasi risiko matematis, dan pertimbangan etika—sempat memproses data secara komprehensif.



Gambar 9.2 Neurobiologi Pengambilan Keputusan Krisis

Implikasi neurobiologis pada eksekutif yang mengalami *amygdala hijack*.

1. **Penyempitan ruang persepsi (*tunnel vision*):** rentang persepsi menyempit secara drastis; pengambil keputusan hanya mampu memproses segelintir stimulus langsung dan kehilangan kepekaan periferal (*situational blindness*).
2. **Regresi kognitif (*cognitive regression*):** pikiran secara otomatis kembali pada pola respons paling primitif, kaku, dan stereotipikal; kemampuan berpikir divergen untuk menciptakan alternatif kreatif menurun tajam.
3. **Degradasi memori kerja (*working memory depletion*):** memori jangka pendek mengalami kelebihan beban (*overload*), memicu disorientasi urutan prioritas tindakan.

9.2.2 Patologi Kelumpuhan Analisis (*Analysis Paralysis*)

Salah satu manifestasi paling berbahaya dari ketakutan eksekutif di tengah krisis adalah **kelumpuhan analisis (*analysis paralysis*)**. Di

bawah ancaman akuntabilitas publik dan risiko kerugian reputasi, para eksekutif kerap menolak mengambil ketetapan pilihan dengan dalih: "*Kita memerlukan data yang lebih lengkap sebelum melangkah*".

Dalam krisis eksistensial, pencarian data sempurna adalah ilusi yang mematikan. Ketika data telah mencapai tingkat kelengkapan 95%, krisis biasanya telah melewati titik balik katastropik dan institusi telah hancur. Mantan Menteri Luar Negeri AS Colin Powell merumuskan aturan empiris : seorang pemimpin membutuhkan setidaknya 40% informasi untuk tidak membuat keputusan secara buta, tetapi tidak boleh menunggu lebih dari 70% informasi terkumpul, karena penundaan tersebut melenyapkan momentum inisiatif tindakan.

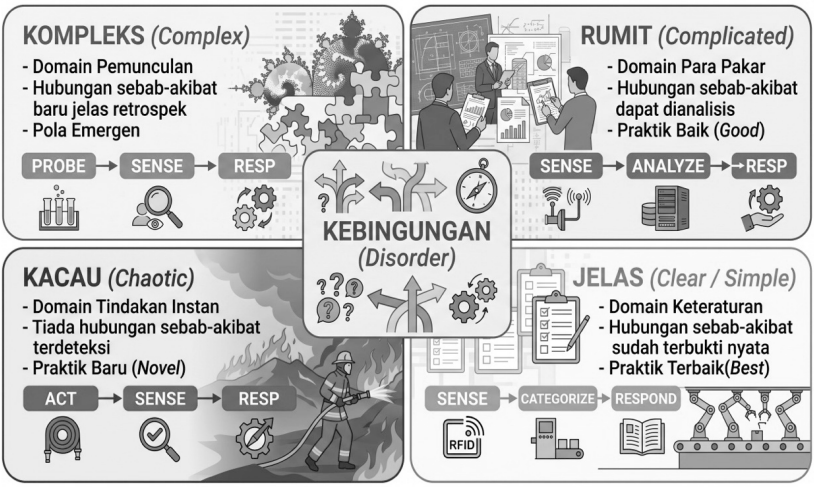
9.2.3 Eskalasi Kepanikan dan Kebutaan Situasional (*Situational Blindness*)

Patrick Lagadec (1993) dalam karyanya *Preventing Chaos in a Crisis* mencatat bahwa krisis modern sering kali memicu fenomena **kebutaan situasional sistemik**. Hiruk pikuk disinformasi, kepanikan massa di media sosial, serta ledakan laporan anomali yang kontradiktif menciptakan kabut krisis (*the fog of crisis*). Pimpinan institusi kerap terisolasi di dalam ruang kendali (*war room*), mengonsumsi laporan yang telah disaring secara keliru oleh staf yang takut menyampaikan kabar buruk, sehingga keputusan yang diambil di tingkat puncak sama sekali tidak beririsan dengan dinamika kehancuran nyata di garis depan.

9.3 Kerangka Kerja Keputusan Kompleksitas: *The Cynefin Framework*

Guna mencegah kesalahan fatal dalam memilih metodologi pengambilan keputusan, Dave Snowden (2000, 2007) merumuskan ***the cynefin framework*** (sebuah konsep *sensemaking* yang berakar dari bahasa Welsh, bermakna habitat keterhubungan

kultural). Kerangka kerja ini membedakan konteks pengambilan keputusan ke dalam lima domain ontologis.



Gambar 9.3 ***The Cynefin Framework*** **(Dave Snowden)**

Domain Jelas (*Clear/Simple Domain*): Tata Kelola Prosedural Baku

1. **Karakteristik:** hubungan sebab-akibat terbukti nyata, stabil, dan dapat dipahami secara instan oleh siapa saja.
2. **Protokol keputusan:** *sense–categorize–respond*. Pimpinan mengamati fakta, mengategorikannya ke dalam rubrik yang telah ada, dan mengeksekusi solusi berbasis **praktik terbaik (*best practice*)** atau SOP.
3. **Bahaya tersembunyi:** kepuasan diri (*complacency*) dan kebiasaan menyederhanakan masalah secara berlebihan. Jika konteks bergeser cepat, tetapi dipaksakan masuk kategori baku, sistem dapat tergelincir melewati tebing runtuh (*cliff of collapse*) langsung menuju domain Kacau (*chaotic*).

Domain Rumit (*Complicated Domain*): Domain Analisis Pakar

1. **Karakteristik:** hubungan sebab-akibat ada dan terstruktur, tetapi tersembunyi di balik variabel teknis yang padat. Terdapat lebih dari satu alternatif solusi yang benar.

2. **Protokol keputusan:** *sense–analyze–respond*. Pimpinan mengamati fakta, memanggil tim pakar lintas fungsi untuk menganalisis data empiris, dan menerapkan **praktik baik (*good practice*)**.
3. **Bahaya tersembunyi:** *analysis paralysis* oleh para konsultan dan arogansi keahlian (*expert entrenchment*) yang menolak ide-ide terobosan dari luar korps keahlian formal.

Domain Kompleks (*Complex Domain*): Ranah Pola Munculan (*Emergence*)

1. **Karakteristik:** tidak ada hubungan sebab-akibat yang linear dan dapat diprediksi secara apriori. Hubungan kausalitas hanya dapat dipahami secara retrospektif (menoleh ke belakang setelah peristiwa terjadi). Lingkungan terus bermutasi merespons intervensi yang kita lakukan.
2. **Protokol keputusan:** *probe–sense–respond*. Karena masa depan tidak dapat diprediksi lewat komputasi, pimpinan dilarang meluncurkan rencana induk kaku (*rigid masterplans*). Pemimpin wajib melakukan eksperimen-eksperimen mikro yang aman dari kegagalan (*safe-to-fail probes*), memindai pola yang muncul (*sense*), memperkuat eksperimen yang menunjukkan tanda positif, dan mematikan inisiatif yang gagal. Solusi yang lahir adalah **praktik terbitan (*emergent practice*)**.

Domain Kacau (*Chaotic Domain*): Domain Penyelamatan Instan

1. **Karakteristik:** tidak ada pola hubungan sebab-akibat yang terdeteksi. Sistem mengalami turbulensi ekstrem, kehancuran infrastruktur, atau ancaman kekerasan langsung. Keadaan darurat krisis akut berada di domain ini.
2. **Protokol keputusan: ACT–*SENSE–RESPOND***. Mencari data lengkap atau membentuk komite pakar di domain kacau adalah tindakan keliru. Tugas primer pemimpin

adalah **BERTINDAK SECARA INSTAN (*Act*)** untuk menghentikan pendarahan sistemik, menegakkan batas kendali, dan menciptakan stabilitas darurat. Setelah ketertiban minimal terbentuk, pemimpin memindai pola (*sense*), lalu mengalihkan status krisis dari domain kacau menuju domain kompleks untuk dicari solusinya. Respons di domain ini melahirkan **praktik baru (*novel practice*)**.

Domain Kebingungan (*Disorder/Confused*)

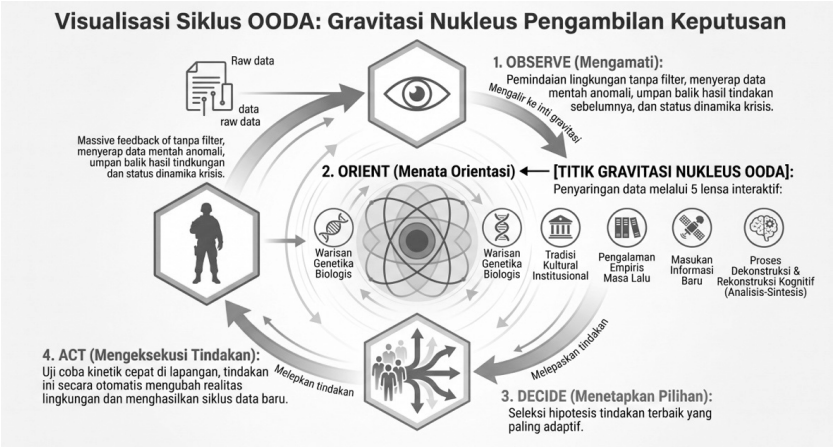
Kondisi di mana para pemangku kepentingan tidak menyadari di domain mana mereka sedang berdiri. Dalam domain ini, setiap aktor akan bertengkar memaksakan instrumen kenyamanannya sendiri: birokrat memaksakan aturan SOP (*clear*), para insinyur menuntut audit riset mendalam (*complicated*), aktivis mengusulkan dialog terbuka (*complex*), sementara pihak keamanan langsung mengambil tindakan represi (*chaotic*). Tugas awal kepemimpinan strategis adalah mendiagnosis domain objektif realitas agar metodologi keputusan tidak salah sasaran.

9.4 Metodologi Keputusan Cepat: Siklus OODA Boyd dan Triase Strategis

Ketika krisis melanda di domain kacau dan kompleks, kepemimpinan membutuhkan metodologi keputusan kinetik yang memadukan kecepatan eksekusi dengan ketajaman kognisi situasional.

9.4.1 Siklus OODA Kolonel John Boyd (*Observe, Orient, Decide, Act*)

Dirumuskan oleh pilot tempur dan teoretisi militer Kolonel John Boyd (1976, 1995), **siklus OODA** adalah model operasional untuk mengalahkan lawan dan menaklukkan ketidakpastian melalui keunggulan tempo kognitif (*cognitive tempo advantage*).



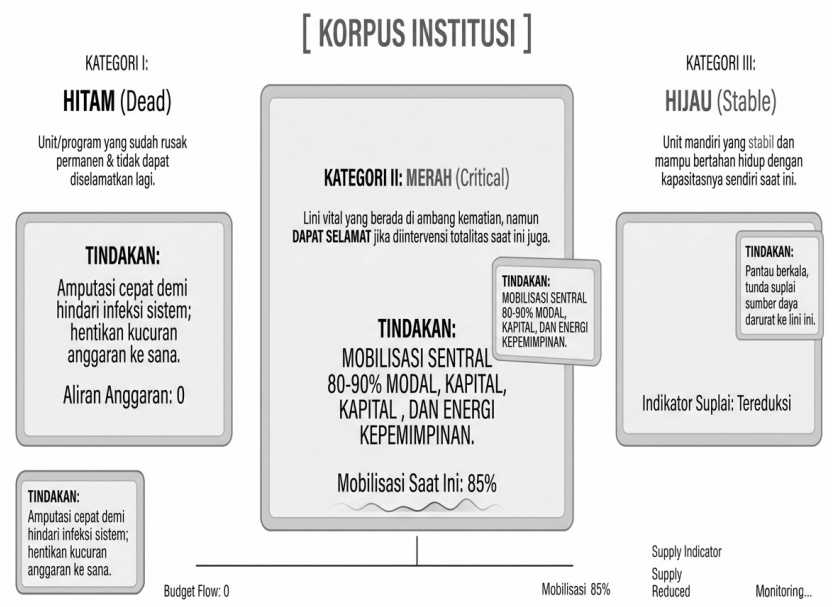
Gambar 9.4 Siklus OODA Lengkap John Body

Kunci terpenting dari teori Boyd bukanlah perputaran linear tahapan OODA, melainkan pemahaman bahwa **ORIENTASI (*Orient*) adalah pusat gravitasi kognisi**. Sebagian besar eksekutif gagal dalam krisis bukan karena mereka tidak mengamati (*observe*), melainkan karena mereka menyaring data krisis tersebut menggunakan **kacamata orientasi masa damai yang usang**. Pemimpin krisis yang unggul mampu mendekonstruksi model mental lamanya secara radikal dalam hitungan menit, dan merekonstruksi kerangka makna baru yang selaras dengan kenyataan faktual krisis.

Dengan memutar siklus OODA lebih cepat dan lebih akurat daripada eskalasi krisis, pemimpin berhasil merebut kembali inisiatif strategis (*getting inside the crisis' loop*).

9.4.2 Triase Strategis Kelembagaan (*Institutional Strategic Triage*)

Diadopsi dari etika kedokteran darurat militer yang dirintis oleh Dominique Jean Larrey pada era Napoleon, **triase strategis** adalah metodologi alokasi sumber daya darurat ketika institusi dihadapkan pada kelangkaan kapasitas ekstrem di mana tidak seluruh lini dapat diselamatkan secara simultan.



Gambar 9.5 Protokol Triase Strategis Krisis Kelembagaan

Kegagalan fatal kepemimpinan amatir di tengah krisis adalah **mencoba menyelamatkan semuanya secara merata (*egalitarian rescue trap*)**. Upaya membagi rata likuiditas atau logistik yang terbatas ke seluruh lini tanpa skala prioritas hanya akan menjamin bahwa seluruh departemen akan tenggelam bersama-sama secara serentak. Triase menuntut keteguhan moral (*moral courage*): berani mengamputasi anak perusahaan yang sekarat, menutup lini layanan yang tidak berkelanjutan, atau mengorbankan proyek prestise masa lalu, demi memusatkan seluruh daya hidup pada perlindungan lini inti (*core survivability*) organisasi.

9.5 Rekonstruksi Makna (*Sensemaking*), Komunikasi Krisis, dan Paradoks Ketahanan

Krisis pada hakikatnya bukan sekadar ancaman finansial atau fisik; ia adalah **runtuhnya tatanan makna (*the collapse of sensemaking*)**. Karl E. Weick (1993) dalam telaah klasiknya mengenai tragedi pemadam kebakaran di *Mann Gulch* membuktikan bahwa

kematian para petugas terjadi bukan semata-mata karena kobaran api yang membesar, melainkan karena runtuhnya struktur peran organisasi yang membuat mereka panik dan kehilangan akal untuk memahami apa yang sedang terjadi (*cosmology episode*).

9.5.1 Peran Pemimpin sebagai Jangkar Makna (*Sensegiving in Crisis*)

Ketika organisasi terhempas ke dalam episode krisis, pemimpin harus segera menjalankan fungsi *sensegiving*—mengartikulasikan tafsir realitas yang logis, jernih, dan menenangkan bagi seluruh anggota sistem.

1. **Mendefinisikan ulang realitas (*labeling the situation*):** memberikan nama yang tepat atas krisis yang terjadi tanpa menutup-nutupi besaran risikonya. Menghindari eufemisme birokratis yang menipu publik.
2. **Menyajikan peta kompas (*framing direction*):** menegaskan pilar nilai apa yang dijadikan patokan dalam setiap keputusan sulit (misal: *"Dalam krisis ini, keselamatan nyawa manusia berada mutlak di atas keuntungan finansial"*).
3. **Membuka ruang inisiatif lokal (*decentralized execution*):** mendorong unit garis depan untuk berimprovisasi memecahkan masalah lokal dalam koridor parameter nilai makro yang telah ditetapkan pemimpin.

9.5.2 Strategi Komunikasi Krisis Eksternal: Menjaga Legitimasi Publik

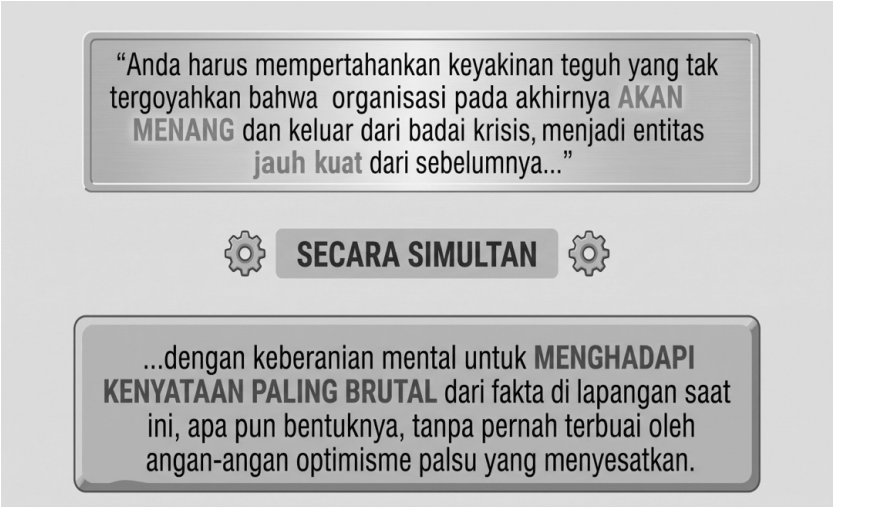
Di era transparansi digital dan kecerdasan buatan, informasi bergerak dalam hitungan milidetik. Kekosongan komunikasi resmi pimpinan dalam 60 menit pertama pascakrisis akan segera diisi oleh spekulasi liar, rumor destruktif, dan vonis publik di media sosial.

Protokol komunikasi krisis kepemimpinan berakar pada empat pilar integritas:

1. **Kejujuran radikal (*radical candor*):** mengakui secara transparan apa yang telah diketahui secara pasti, mengakui dengan jujur apa yang belum diketahui, dan menjelaskan langkah metodologis apa yang sedang ditempuh untuk menemukan jawabannya.
2. **Ekspresi empati kemanusiaan:** menyampaikan dukacita atau kepedulian tulus terhadap korban terdampak sebelum membicarakan metrik kerugian finansial korporasi. Pemimpin yang langsung bersilat lidah secara hukum (*legal defensive*) akan menuai kemarahan sosial dan kehancuran modal reputasi kelembagaan.
3. **Akuntabilitas tanpa kambing hitam:** menolak secara ksatria untuk melemparkan kesalahan kepada bawahan lini bawah atau faktor cuaca semata; pimpinan puncak memikul akuntabilitas tertinggi atas evaluasi tata kelola sistem.

9.5.3 Paradoks Ketahanan: *The Stockdale Paradox*

Jim Collins (2001) mengabadikan keteguhan Laksamana Madya James Stockdale—perwira militer AS berpangkat tertinggi yang disiksa dan ditawan selama delapan tahun di kamp perang Vietnam tanpa jaminan pembebasan. Collins merumuskan ***the stockdale paradox*** sebagai filosofi psikologis tertinggi bagi para pemimpin krisis.



Gambar 9.6 ***The Stockdale Paradox*** **(Jim Collins)**

Stockdale mencatat bahwa pihak yang pertama kali tewas dan hancur jiwanya di kamp penawanan bukanlah para pesimis, melainkan **kaum optimis naif**—mereka yang selalu berkata: *"Kita akan bebas saat Natal tiba."* Ketika Natal tiba dan berlalu tanpa pembebasan, mereka berkata lagi: *"Kita akan bebas saat Paskah."* Siklus harapan palsu yang berulang kali terpatahkan itu akhirnya menghancurkan hati dan daya tahan hidup mereka.

Pemimpin krisis sejati menolak optimisme palsu (*toxic positivity*). Pemimpin krisis membedah realitas kepahitan data secara telanjang, sembari menyuntikkan tekad baja kepada seluruh staf bahwa institusi memiliki daya resiliensi peradaban untuk mengatasi penderitaan tersebut hingga fajar keberhasilan tiba.

9.6 Pembelajaran Pascakrisis (*Postcrisis Learning*): Dari Resiliensi Menuju *Antifragility*

Fase akhir dari siklus keputusan krisis bukanlah kembalinya status quo, melainkan metamorfosis institusional. Nassim Nicholas Taleb (2012) memperkenalkan konsep ***antifragile***—sebuah tingkatan yang melampaui konsep tangguh (*resilient*).

1. Sistem rapuh *(fragile):* pecah dan runtuh ketika terpapar stresor krisis.
2. Sistem tangguh *(resilient):* bertahan menahan benturan dan kembali ke bentuk semula (*bouncing back*).
3. Sistem antirapuh *(antifragile):* menyerap energi benturan krisis, belajar dari luka sistemik, dan berevolusi menjadi jauh lebih kuat, lebih lincah, dan lebih cerdas daripada kondisi sebelum krisis (*bouncing forward*).

9.6.1 Protokol Tinjauan Pascatindakan (*Afteraction Review/AAR*)

Dikembangkan oleh Angkatan Darat AS dan diadopsi oleh korporasi global, AAR adalah *debriefing* terstruktur yang digelar segera setelah krisis mereda. AAR dijalankan dengan menanggalkan seluruh atribut hierarki dan pangkat di luar pintu.



Gambar 9.7 Empat Pertanyaan Inti Protokol *After-Action Review* (AAR)

AAR menolak budaya saling menyalahkan secara personal (*blame culture*) dan mengarahkan seluruh energi kelembagaan menuju **pembelajaran putaran ganda (*double-loop learning*)** Chris Argyris: bukan sekadar membetulkan kekeliruan teknis operasional, melainkan mengkaji ulang dan merombak norma, nilai dasar, serta asumsi filosofis administrasi makro yang melandasi tata kelola organisasi tersebut.

Tabel 9.1 Matriks Analisis Siklus Keputusan Krisis dan Peran Kepemimpinan Strategis

Fase Dinamika Krisis	Fokus Sasaran Utama	Domain Cynefin Dominan	Moda Operasi Kepemimpinan	Instrumen Metodologis Kunci	Perangkap Patologis Fatal
Fase 1: Pra-Krisis (*Detection and Prevention*)	Pemindaian anomali data awal, deteksi dini (*early warning signs*), dan audit kerentanan sistemik.	*Complicated and Complex*	Waspada Strategis (*Mindful Vigilance*); Mendorong Suara Kritis dari Bawah	*Red Teaming*, Analisis Skenario Kontinjensi, Audit Mitigasi Risiko.	Penyangkalan (*denial*); mengabaikan tanda bahaya; arogansi kekuasaan.
Fase 2: Puncak Krisis Akut (*Acute Crisis Onset*)	Menghentikan eskalasi kehancuran, penyelamatan jiwa/ aset vital, stabilisasi darurat.	***Chaotic* (Kacau)**	Direktif Terfokus (*Directive/ Authoritative*); Ketenangan Emosional Stabil	**Siklus OODA Cepat**, Triase Strategis (*Amputasi Kategori I*), War Room Komando.	Kelumpuhan Analisis (*analysis paralysis*); *amygdala hijack*; penyembunyian fakta.
Fase 3: Transisi Resolusi (*Containment and Sensemaking*)	Eksplorasi penanganan masalah baru, koordinasi respons lintas divisi, penataan makna	***Complex* (Kompleks)**	*Adaptive and Sensemaker*; Memfasilitasi Improvisasi Terkoordinasi	*Safe-to-Fail Probes*, Narasi Komunikasi Publik Jujur-Empatik, Matriks RACI Krisis.	Mencoba menerapkan SOP kaku lama; komunikasi defensif arogan ke publik.

Fase Dinamika Krisis	Fokus Sasaran Utama	Domain Cynefin Dominan	Moda Operasi Kepemimpinan	Instrumen Metodologis Kunci	Perangkap Patologis Fatal
Fase 4: Pasca-Krisis (*Recovery and Learning*)	Pemulihan psikososial, rekonstruksi infrastruktur, reformasi tata kelola makro.	*Clear and Complicated*	Reflektif Transformatif; Pelayan Institusi (*Antifragile Catalyst*)	*After-Action Review (AAR)*, *Double-Loop Learning*, Reformasi Statuta/SOP.	Budaya mencari kambing hitam (*scapegoating*); kembali ke cara lama yang korup.

9.7 Dialektika Teori Menuju Praksis

Pengambilan keputusan krisis adalah puncak ujian bagi karakter dan kematangan seorang pemimpin. Di bawah terik api krisis, seluruh topeng retorika dan pencitraan formalitas akan luruh. Yang tersisa hanyalah substansi, kejernihan berpikir di tengah kabut kepanikan, keteguhan hati memikul beban risiko saat bawahan bimbang, ketulusan etika melindungi harkat kemanusiaan, serta kerendahan hati untuk belajar dari kehancuran demi membangun kembali peradaban institusi yang lebih kokoh dan bermartabat.

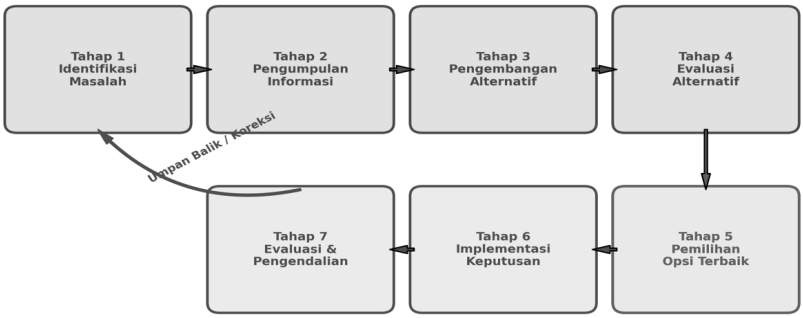
BAB

X

METODOLOGI PROSESUAL, INSTRUMEN ANALITIS, DAN PARTISIPASI KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

10.1 Arsitektur Siklus Kognitif Proses Pengambilan Keputusan (Tahap 1–7)

Pengambilan keputusan strategis di tingkat manajerial dan kepemimpinan organisasi bukanlah sekadar tindakan aksidental atau reaksi intuitif sesaat terhadap gejala masalah. Sebaliknya, keputusan yang berintegritas tinggi, tahan uji secara metodologis, dan memiliki daya tahan implementatif menuntut kedisiplinan kognitif yang ketat melalui eksekusi tujuh siklus kognitif pemecahan masalah. Pendekatan prosesual ini menjamin bahwa setiap kebijakan dirumuskan melalui alur penelusuran kausalitas yang mendalam, diverifikasi dengan data yang teruji, dievaluasi secara multidimensi, serta dikendalikan melalui putaran umpan balik berkelanjutan (*continuous feedback loop*).



Gambar 10.1 Tujuh Siklus Kognitif Proses Pengambilan Keputusan

Tahap 1: Identifikasi dan Definisi Akar Masalah/Peluang

Langkah awal ini merupakan tahap paling menentukan yang menjiwai seluruh lintasan proses selanjutnya. Kesalahan fatal yang paling sering menjerumuskan organisasi bukanlah ketidakmampuan menemukan solusi yang canggih, melainkan kegagalan merumuskan pertanyaan dan masalah yang tepat secara fundamental. Fenomena ini dikenal dalam literatur manajemen sebagai *Type III Error* yakni keberhasilan menyelesaikan masalah yang salah secara presisi dan elegan, yang lazim terjadi akibat ketidakmampuan membedakan antara gejala permukaan (*symptoms*) dan akar penyebab sejati (*root causes*). Untuk memastikan objektivitas diagnostik, dua instrumen utama wajib dioperasionalkan.

1. **Diagram tulang ikan (*ishikawa/fishbone diagram*):** instrumen grafis yang membedah anomali sistemik ke dalam enam kategori kausalitas menyeluruh (kerangka 6M), yaitu: (1) manusia (*man*), meliputi kesenjangan kapabilitas, kelelahan, dan bias kognitif; (2) metode (*method*), meliputi kelemahan standar operasional prosedur (SOP) atau birokrasi yang kaku; (3) mesin/teknologi (*machine*), mencakup kegagalan perangkat keras atau usangnya infrastruktur perangkat lunak; (4) material (*material*), berkaitan dengan

cacat spesifikasi input atau keterlambatan rantai pasok; (5) pengukuran (*measurement*), terkait distorsi metrik evaluasi atau ketiadaan indikator kunci; dan (6) lingkungan (*milieu*), mencakup turbulensi pasar, iklim kerja, maupun dinamika regulasi eksternal.

2. **Metode 5 *whys* (Sakichi Toyoda):** teknik penelusuran kausalitas vertikal yang dirancang untuk menembus asumsi superfisial. Dilakukan dengan mengajukan pertanyaan 'mengapa?' secara berulang minimal lima lapis hingga penelusuran menyentuh disfungsi struktural laten, kegagalan tata kelola (*governance failure*), atau friksi budaya organisasi yang menjadi pemantik utama timbulnya persoalan.

Tahap 2: Pengumpulan dan Analisis Informasi

Pada tahap ini, data mentah dikonversi menjadi inteligensi keputusan yang valid, kontekstual, dan memiliki daya prediktif tinggi. Guna mereduksi bias konfirmasi (*confirmation bias*) dan ketersediaan data parsial, pengumpulan informasi dijalankan melalui dua protokol ketat.

1. **Triangulasi sumber data:** memadukan data primer yang diperoleh secara langsung dari observasi lapangan, audit operasional, dan wawancara mendalam pemangku kepentingan garda depan dengan data sekunder yang bersumber dari audit institusional, basis data historis organisasi, serta laporan intelijen pasar independen.
2. **Analisis multimetode (*mixed-methods*):** mengintegrasikan analisis kuantitatif-statistik untuk memvalidasi tren numerik, korelasi, dan signifikansi probabilitas dengan analisis kualitatif deskriptif guna memahami motif politik tersembunyi, dinamika kekuasaan informal, resistensi kultural, dan persepsi moral karyawan yang tidak dapat ditangkap oleh instrumen metrik semata.

Tahap 3: Pengembangan Konfigurasi Alternatif Solusi

Tahap ini dirancang untuk membongkar jebakan pilihan biner sempit (*narrow framing* atau *'whether-or-not decisions'*), di mana pemimpin sering kali hanya memperdebatkan apakah harus 'melakukan atau tidak melakukan' suatu usulan tunggal. Tahap ini menuntut eksplorasi divergen yang kaya alternatif dengan mendayagunakan instrumen kreatif terstruktur.

1. ***Brainstorming* terstruktur:** pembangkitan ide secara bebas dalam kelompok dengan prinsip mutlak berupa penundaan penuh atas segala bentuk penilaian, skeptisisme, atau kritik (*deferral of judgment*) hingga proses inventarisasi seluruh gagasan dinyatakan selesai.
2. ***Mind mapping* (Tony Buzan):** pemetaan visual asosiasi antargagasan secara nonlinear dengan memanfaatkan struktur cabang radial, kode warna, dan simbol asosiatif untuk merangsang sintesis konseptual dan memicu kemunculan gagasan inovatif baru.
3. **Berpikir analogi (*synectics*):** mekanisme pemecahan masalah dengan mentransfer prinsip atau arsitektur solusi dari domain disiplin ilmu yang sepenuhnya berbeda ke dalam domain masalah yang sedang dihadapi (contoh: mengadopsi mekanisme respons seluler imunologi biologi ke dalam arsitektur sistem pertahanan siber, atau menerapkan mekanika fluida ke dalam manajemen antrean logistik).
4. ***Benchmarking* strategis:** mempelajari, membedah, dan mengadaptasi proses kerja unggul (*best-in-class processes*) dari organisasi terkemuka di tingkat global guna mempercepat kurva pembelajaran dan menghindari pengulangan kesalahan yang sama.

Tahap 4: Evaluasi Alternatif Solusi

Setelah fase pembentukan gagasan divergen selesai, proses bergerak menuju fase konvergen di mana seluruh opsi yang terkumpul diuji secara kritis melalui matriks kelayakan komprehensif multidimensional.

1. **Kelayakan teknis (*technical feasibility*):** menilai ketersediaan kapasitas sumber daya manusia, kompetensi keahlian inti, maturitas teknologi, dan ketahanan infrastruktur fisik maupun digital yang dibutuhkan untuk menopang alternatif solusi.
2. **Kelayakan finansial (*financial viability*):** menguji rasio biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*/CBA), estimasi *net present value* (NPV), *internal rate of return* (IRR), periode pengembalian modal (*payback period*), serta likuiditas arus kas jangka pendek dan jangka panjang.
3. **Kepatuhan legal dan integritas etis:** memastikan bahwa alternatif yang diajukan berada dalam koridor hukum positif, memenuhi standar kepatuhan regulasi, serta selaras dengan prinsip etika publik, keadilan distributif, transparansi tata kelola, dan penghormatan atas martabat kemanusiaan.
4. **Daya terima budaya (*cultural acceptability*):** mengukur kesiapan organisasi menyerap perubahan, tingkat resistensi psikologis aparatur, serta keselarasan solusi dengan nilai-nilai luhur dan norma sosial yang hidup dalam ekosistem internal organisasi.

Tahap 5: Pemilihan Alternatif Terbaik

Tahap kelima adalah titik kritis di mana kalkulasi analitis yang matematis berpadu dengan diskresi kepemimpinan strategis. Mengingat ketiadaan solusi yang sepenuhnya bebas biaya atau sempurna dalam seluruh dimensi, pemimpin dituntut untuk menimbang *trade-off* antarkriteria keputusan secara bijak. Pada

ranah ini, pemimpin menerapkan prinsip rasionalitas terbatas (*bounded rationality*) melalui heuristik *satisficing* (memilih opsi yang memadai dan memenuhi ambang batas kelayakan fungsional tertinggi, alih-alih mengejar ilusi optimasi mutlak), yang divalidasi oleh pertimbangan intuisi berbasis keahlian mendalam (*expert judgment/ recognition-primed heuristics*).

Tahap 6: Implementasi Keputusan

Suatu keputusan unggul akan kehilangan maknanya apabila gagal ditranslasikan menjadi tindakan operasional fisik di lapangan. Tahap eksekusi ini menuntut tiga pilar manajerial.

1. **Perencanaan operasional taktis:** menjabarkan keputusan ke dalam *work breakdown structure* (WBS), lini masa aktivitas menggunakan diagram Gantt (Gantt *chart*), serta penetapan tonggak capaian kritis (*milestones*) yang terukur secara kuantitatif.
2. **Arsitektur komunikasi strategis:** menyampaikan narasi perubahan (*change narrative*) secara transparan, persuasif, dan empatik kepada seluruh lini organisasi guna mereduksi kecemasan psikologis, mengatasi resistensi kultural, dan membangun rasa kepemilikan kolektif.
3. **Akuntabilitas mandat (matriks RACI):** menetapkan pembagian peran formal yang tegas: siapa pelaksana tugas (*responsible*), penanggung jawab mutlak yang memegang hak veto (*accountable*), pihak yang wajib diajak berkonsultasi secara substantif (*consulted*), serta pihak yang wajib menerima pemutakhiran informasi berkala (*informed*).

Tahap 7: Evaluasi, Pengendalian, dan Pembelajaran

Tahap pamungkas ini menutup keseluruhan siklus menjadi sistem adaptif tertutup (*closed-loop system*). Aktivitas pada tahap ini mencakup pemantauan kinerja waktu-nyata melalui dasbor metrik

interaktif dan pelacakan *objectives and key results* (OKRs), audit deviasi luaran riil terhadap target perencanaan, analisis retrospektif pasca-implementasi (*after-action review*), serta pengambilan tindakan korektif cepat (*corrective steering*) apabila terjadi anomali kinerja atau runtuhnya asumsi makro di lapangan.

POKOK PERHATIAN MANAJERIAL: SIKLUS KOGNITIF SEBAGAI PROSES ITERATIF

Siklus kognitif pengambilan keputusan bukanlah jalan satu arah yang kaku (*linear dogmatic*), melainkan proses yang bersifat iteratif dan dinamis. Panah 'umpan balik/koreksi' dari tahap 7 kembali ke tahap 1 menegaskan bahwa setiap implementasi adalah instrumen pengujian hipotesis organisasi. Jika evaluasi kinerja menunjukkan deviasi mendasar, organisasi harus memiliki keberanian intelektual untuk kembali mendiagnosis akar masalah di tahap 1, alih-alih memaksakan eksekusi solusi yang cacat konseptual.

10.2 Instrumen Pengambilan Keputusan Kuantitatif (Riset Operasi)

Pada domain masalah yang bersifat terstruktur (*structured problems*)—di mana hubungan antarvariabel dapat diidentifikasi secara pasti atau probabilistik dan data numerik tersedia melimpah—pengambilan keputusan manajerial diperkuat oleh instrumen pemodelan matematika riset operasi (*management science/operations research*). Pendekatan kuantitatif ini berfungsi mengeleminasi bias subjektif, meminimalkan ketidakpastian finansial, dan mengoptimalkan efisiensi alokasi sumber daya yang langka.

1. **Analisis titik impas (*break-even analysis*/BEP):** instrumen fundamental untuk menentukan volume produksi atau penjualan minimum di mana total pendapatan (*total revenue*/

TR) tepat setara dengan total biaya operasional (*total cost*/ TC), sehingga organisasi tidak mengalami kerugian maupun keuntungan finansial. Formulasi matematisnya dirumuskan sebagai:

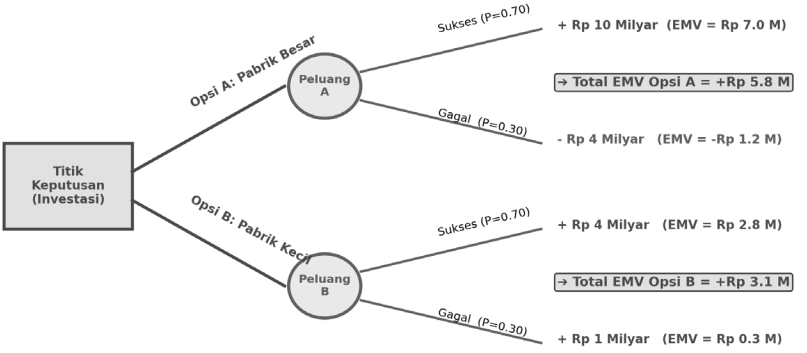
BEP (Unit) = Fixed Cost/(Price - Variable Cost) = FC/(P - VC)

Di mana selisih antara harga jual per unit (P) dan biaya variabel per unit (VC) merupakan margin kontribusi (*contribution margin*) yang berfungsi menutup biaya tetap organisasi.

2. **Pohon keputusan (*decision tree*) dan *expected monetary value* (EMV):** pemodelan grafis kronologis yang memetakan rantai keputusan bertahap dalam situasi yang sarat peristiwa tak pasti (probabilistik). Setiap cabang mewakili alternatif tindakan atau kondisi alamiah (*state of nature*) dengan bobot probabilitas terjadinya peristiwa. Evaluasi kuantitatif dilakukan melalui perhitungan Nilai moneter yang diharapkan (*expected monetary value*/EMV):

   EMV = Sum(Pi * Xi) = (P1 * X1) + (P2 * X2) + ... + (Pn * Xn)

   Di mana Pi merupakan probabilitas terjadinya kondisi ke-i, dan Xi adalah nilai imbal hasil finansial (*payoff*) yang dihasilkan.



Gambar 10.2 Struktur Diagram Pohon Keputusan dan Kalkulasi *Expected Monetary Value* **(EMV)**

Analisis Komparatif Kalkulasi Gambar 10.2.

Diagram di atas mendemonstrasikan evaluasi investasi modal pada dua alternatif strategis: opsi A (pembangunan pabrik besar) versus opsi B (pembangunan pabrik kecil), dengan estimasi kondisi pasar: Peluang Sukses = 0.70 dan Peluang Gagal = 0.30.

Opsi A (pabrik besar) adalah pilihan terbaik karena menghasilkan **nilai moneter diharapkan (EMV) tertinggi sebesar + Rp5,8 miliar**, dibandingkan dengan opsi B yang hanya memberikan EMV sebesar + Rp3,1 miliar.

Meskipun opsi A memiliki risiko kerugian yang lebih besar jika gagal (-Rp4 miliar), peluang kesuksesannya yang tinggi (70%) memberikan potensi keuntungan yang sangat besar (+Rp10 miliar), sehingga secara statistik jauh lebih menguntungkan.

Berikut adalah perbandingan ringkas dari kedua opsi tersebut.

Komponen Analisis	Opsi A (Pabrik Besar)	Opsi B (Pabrik Kecil)
Probabilitas Sukses/Gagal	70%/30%	70%/30%
Hasil Kondisi Sukses	+Rp10,0 Miliar	+Rp4,0 Miliar
Hasil Kondisi Gagal	-Rp4,0 Miliar	+Rp1,0 Miliar
Total EMV (Nilai Diharapkan)	+Rp5,8 Miliar	+Rp3,1 Miliar

Kesimpulan kuantitatif: berdasarkan kriteria EMV, opsi A (pabrik besar) menghasilkan ekspektasi nilai moneter yang jauh lebih tinggi (+Rp5.8 miliar berbanding +Rp3.1 miliar). Meskipun Opsi A memiliki potensi kerugian finansial pada skenario gagal (-Rp4 miliar), bobot peluang sukses yang dominan (70%) menjadikan pabrik besar sebagai pilihan yang optimal secara matematis bagi pengambil keputusan yang bersikap netral terhadap risiko (*risk-neutral*).

1. **Program linier (*linear programming*):** metode optimasi matematika terapan untuk menentukan alokasi sumber daya optimal dalam rangka memaksimalkan fungsi tujuan (seperti total margin keuntungan) atau meminimalkan fungsi tujuan (seperti total biaya logistik dan produksi) di bawah batasan serangkaian kendala ketidaksamaan linier (*linear inequality constraints*), seperti kapasitas mesin, ketersediaan bahan mentah, batas jam kerja tenaga kerja, dan kuota pasar.
2. **Teori permainan (*game theory*):** kerangka analisis matematis atas interaksi strategis antara dua atau lebih entitas rasional yang saling bersaing. Hasil keputusan masing-masing pihak tidak hanya ditentukan oleh tindakannya sendiri, tetapi sangat bergantung pada reaksi dan strategi yang dieksekusi oleh pesaing. Teori ini esensial dalam memprediksi titik keseimbangan Nash (Nash *equilibrium*) pada perang tarif, strategi penawaran tender lelang bernilai tinggi, serta negosiasi aliansi bisnis.

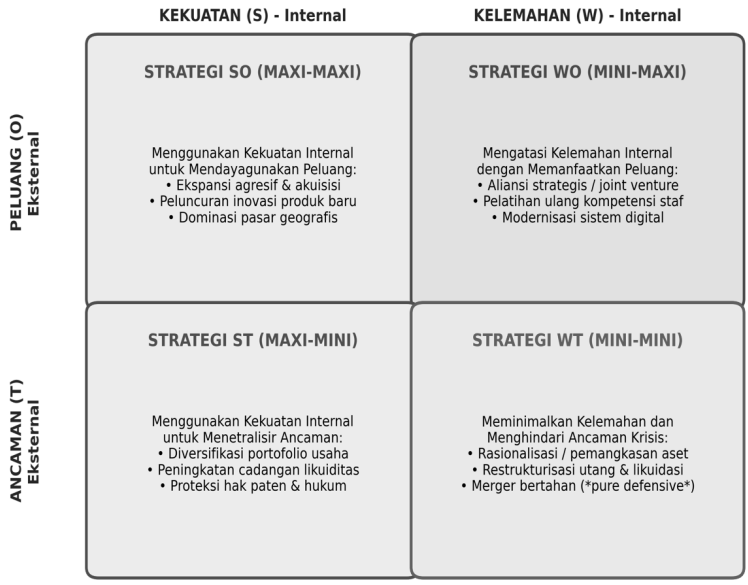
3. **Simulasi Monte Carlo:** teknik komputasi probabilistik canggih yang memanfaatkan pembangkitan bilangan acak iteratif (hingga puluhan ribu pengujian) untuk memodelkan sistem yang sarat ketidakpastian. Instrumen ini menyajikan distribusi kurva probabilitas menyeluruh atas risiko anggaran, sensitivitas fluktuasi nilai tukar, dan ketepatan lini masa penyelesaian proyek konstruksi atau rekayasa bernilai masif.

10.3 Instrumen Pengambilan Keputusan Kualitatif, Strategis, dan Fasilitasi Heuristik

10.3.1 Analisis SWOT Komprehensif dan Matriks Interaksi TOWS Heinz Weihrich

Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) merupakan instrumen fondasional dalam manajemen strategis yang bertumpu pada prinsip keselarasan strategis (*strategic fit principle*). Prinsip ini menegaskan bahwa daya saing dan keberhasilan keputusan organisasi sangat ditentukan oleh derajat kesesuaian dinamis antara kapabilitas internal (kekuatan dan kelemahan) dan tuntutan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

Namun, banyak praktisi terjebak pada audit SWOT yang bersifat statis, pasif, dan sekadar berupa katalog deskriptif. Untuk mengonversi audit statis tersebut menjadi formulasi keputusan aksi nyata yang preskriptif, Heinz Weihrich (1982) merumuskan Matriks TOWS yang membedah titik temu dialektis antarvariabel ke dalam empat kuadran interaksi strategis.



Gambar 10.3 Matriks Interaksi Strategi TOWS (Heinz Weihrich)

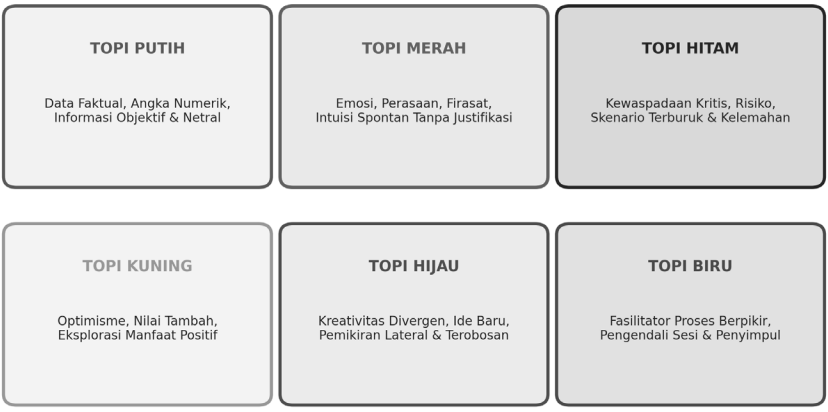
Tabel 10.1 menyajikan formulasi operasional dari keempat kuadran strategi matriks TOWS yang mengonversi identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman menjadi inisiatif strategis berdaya eksekusi tinggi.

Tabel 10.1 Matriks Interaksi Strategi TOWS dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Faktor Eksternal/ Internal	**KEKUATAN INTERNAL (S)**	**KELEMAHAN INTERNAL (W)**
PELUANG (O) Eksternal	**STRATEGI SO (MAXI-MAXI)** Memanfaatkan seluruh keunggulan kekuatan internal untuk merebut dan mendominasi peluang pasar eksternal secara agresif. Contoh: ekspansi korporasi, akuisisi horizontal, peluncuran lini produk disrupsi baru, dan penetrasi pasar global.	**STRATEGI WO (MINI-MAXI)** Memperbaiki dan meminimalkan kelemahan internal organisasi dengan mendayagunakan terbukanya celah peluang eksternal. Contoh: aliansi strategis/ *joint venture* teknologi, perombakan proses bisnis, pelatihan ulang kompetensi staf, dan modernisasi digital.
ANCAMAN (T) Eksternal	**STRATEGI ST (MAXI-MINI)** Mobilisasi kekuatan internal organisasi sebagai perisai strategis untuk menetralisasi, memitigasi, atau meredam risiko ancaman eksternal. Contoh: diversifikasi portofolio usaha, peningkatan cadangan likuiditas modal darurat, dan pengamanan paten/ litigasi hukum.	**STRATEGI WT (MINI-MINI)** Tindakan defensif murni untuk meminimalkan kelemahan internal seraya menghindari ancaman krisis eksistensial yang membahayakan kelangsungan hidup. Contoh: rasionalisasi dan divestasi aset nonproduktif, restrukturisasi utang, perampingan organisasi, dan merger bertahan.

10.3.2 *Six Thinking Hats* (Edward de Bono)

Metodologi evaluasi kelompok paralel yang dirumuskan oleh Edward de Bono bertujuan untuk memisahkan ego personal dari proses berpikir kritis murni, serta mengeliminasi perdebatan konfrontatif destruktif di dalam ruang rapat manajerial. Dengan mengenakan enam topi berpikir metaforis secara bersamaan (*parallel thinking*), seluruh anggota kelompok diajak memandang suatu persoalan dari sudut pandang yang seragam sebelum berpindah ke perspektif berikutnya.



Gambar 10.4 *Six Thinking Hats* Edward de Bono dalam Evaluasi Keputusan

1. **Topi putih (fakta dan data):** fokus eksklusif pada data empiris, angka numerik objektif, fakta terverifikasi, dan informasi netral. Menjawab pertanyaan: 'Informasi apa yang kita miliki, dan data apa yang masih kurang?'
2. **Topi merah (emosi dan intuisi):** memberikan legitimasi bagi ekspresi perasaan, firasat naluriah, dan reaksi emosional spontan tanpa kewajiban menghadirkan pembenaran rasional atau argumentasi logis. Menjawab pertanyaan: 'Bagaimana perasaan intuitif saya terhadap usulan ini?'

3. **Topi hitam (kewaspadaan kritis dan manajemen risiko):** berperan sebagai penguji skeptis yang mengidentifikasi kelemahan mendasar, bahaya laten, implikasi hukum, cacat operasional, serta skenario terburuk (*worst-case scenario*). Merupakan topi paling vital untuk mencegah keputusan ceroboh.
4. **Topi kuning (optimisme positif dan nilai tambah):** mengeksplorasi manfaat tersembunyi, peluang masa depan, efisiensi nilai tambah, dan potensi keberhasilan proyek secara rasional dan konstruktif. Menjawab pertanyaan: 'Mengapa ide ini layak dijalankan dan apa nilai tambahnya?'
5. **Topi hijau (kreativitas divergen dan solusi terobosan):** membuka ruang eksplorasi ide baru, pemikiran lateral, hipotesis eksperimental, dan alternatif solusi nonkonvensional yang mampu mendobrak kemacetan berpikir.
6. **Topi biru (metakognisi dan pengendali proses):** berperan sebagai fasilitator rapat yang mengatur agenda berpikir, menetapkan giliran pemakaian topi, memastikan disiplin diskusi, meredam friksi debat kusir, serta merangkum sintesis kesimpulan akhir keputusan.

10.3.3 Analisis Pemangku Kepentingan (Mendelow Matrix: *Power* Vs. *Interest*)

Keberhasilan sebuah keputusan tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan kalkulasi teknokratisnya, tetapi sangat bergantung pada dinamika lanskap sosiopolitik yang melingkupinya. Matriks Mendelow mengelompokkan pemangku kepentingan (*stakeholders*) ke dalam empat kuadran strategis berdasarkan persilangan antara tingkat kekuasaan/pengaruh (*power*) dan tingkat kepentingan (*interest*) terhadap hasil keputusan.



Gambar 10.5 Matriks Analisis Pemangku Kepentingan Mendelow

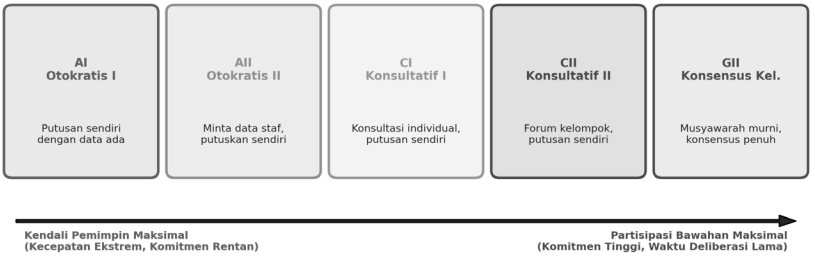
1. **Kuadran kelola secara ketat (*manage closely - high power, high interest*):** ditujukan bagi kelompok berkekuasaan tinggi dan berkepentingan tinggi, seperti pemegang saham pengendali, regulator otoritas utama, dan dewan direksi. Strategi: libatkan secara aktif dalam setiap tahap perumusan deliberasi keputusan, pertimbangkan aspirasi mereka sebagai prioritas utama, dan jalin komunikasi intensif tatap muka.
2. **Kuadran pertahankan kepuasan (*keep satisfied - high power, low interest*):** mencakup entitas yang memiliki otoritas besar, tetapi tidak terlalu terikat dengan isu operasional harian, seperti investor pasif, aparat penegak hukum umum, atau lembaga pembiayaan perbankan. Strategi: pastikan seluruh kepatuhan hukum dan kewajiban formal terpenuhi secara sempurna agar mereka tidak terpicu untuk menggunakan kekuasaannya guna memveto keputusan.
3. **Kuadran beri informasi rutin (*keep informed - low power, high interest*):** mencakup kelompok yang terdampak langsung oleh keputusan, tetapi memiliki pengaruh formal terbatas, seperti

staf pelaksana operasional garda depan, serikat pekerja, warga lokal sekitar fasilitas, dan komunitas konsumen. Strategi: bangun kanal komunikasi yang transparan, dengarkan aspirasi mereka secara empatik melalui konsultasi publik, guna mencegah eskalasi keresahan sosial.

4. **Kuadran pantau minimal (*monitor - low power, low interest*):** mencakup masyarakat umum atau entitas eksternal yang tidak terdampak secara langsung. Strategi: alokasikan energi dan sumber daya minimal untuk melakukan pemantauan berkala guna mendeteksi apabila terjadi pergeseran posisi menuju kuadran yang lebih tinggi.

10.3.4 Partisipasi Kepemimpinan: Model Normatif Vroom-Yetton-Jago

Victor Vroom, Philip Yetton, dan Arthur Jago (1973, 1988) merumuskan model kepemimpinan kontingensi preskriptif yang dirancang untuk menjawab pertanyaan fundamental: 'Kapan seorang pemimpin harus memutuskan sendiri secara otokratis, kapan harus berkonsultasi, dan kapan harus mendelegasikan keputusan kepada konsensus kelompok?' Model ini menolak paradigma gaya kepemimpinan tunggal yang kaku, melainkan menegaskan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan bergantung penuh pada karakteristik situasional masalah yang dihadapi.



Gambar 10.6 Kontinum Spektrum Gaya Keputusan Vroom-Yetton-Jago

Taksonomi spektrum lima gaya keputusan Vroom-Yetton-Jago adalah sebagai berikut.

1. **AI (*autocratic* I):** pemimpin memecahkan masalah dan merumuskan keputusan akhir seorang diri secara sepihak dengan memanfaatkan data, informasi, atau dokumen yang sudah tersedia di mejanya saat itu.
2. **AII (*autocratic* II):** pemimpin meminta data dan informasi faktual spesifik dari staf bawahan tanpa harus membeberkan konteks atau hakikat masalah sesungguhnya, lalu merumuskan keputusan akhir secara mandiri.
3. **CI (*consultative* I):** pemimpin membagikan konteks masalah kepada bawahan yang relevan secara individual satu per satu guna menghimpun ide, tanggapan, dan masukan, tetapi perumusan keputusan akhir tetap berada sepenuhnya di tangan pemimpin.
4. **CII (*consultative* II):** pemimpin mengumpulkan para bawahan dalam sebuah forum rapat bersama, memfasilitasi pertukaran gagasan kolektif, menampung saran, kemudian menetapkan keputusan akhir secara personal (yang mungkin atau mungkin tidak merefleksikan masukan bawahan).
5. **GII (*group-based* II):** pemimpin bertindak murni sebagai fasilitator netral dalam forum kelompok; membiarkan bawahan mendiskusikan opsi, dan kelompok secara kolektif merumuskan serta menyepakati keputusan akhir berbasis konsensus murni di mana pemimpin siap menerima dan mengeksekusi apa pun yang disepakati.

Protokol diagnostik penentuan gaya keputusan: pemilihan gaya yang paling tepat dipandu oleh pohon keputusan yang mengevaluasi tujuh variabel diagnostik situasional utama.

1. Persyaratan mutu (*quality requirement*/QR): seberapa penting mutu teknis keputusan ini bagi kelangsungan organisasi?

2. Kecukupan informasi pemimpin (*leader's information*/LI): apakah pemimpin memiliki data dan keahlian yang cukup untuk memutuskan sendiri?
3. Struktur masalah (*problem structure*/ST): apakah masalah terdefinisi dengan jelas dan terstruktur dengan batas yang pasti?
4. Pentingnya komitmen bawahan (*commitment requirement*/CR): apakah eksekusi sukses sangat menuntut komitmen sukarela dari bawahan?
5. Probabilitas kepatuhan bawahan (*commitment probability*/CP): jika pemimpin memutuskan secara otokratis, apakah bawahan akan mematuhinya secara tulus?
6. Keselarasan sasaran organisasi (*goal congruence*/GC): apakah staf bawahan memiliki komitmen yang tulus terhadap tujuan organisasi?
7. Potensi konflik bawahan (*subordinate conflict*/CO): apakah bawahan kemungkinan besar akan berkonflik dalam memilih alternatif solusi?

KOMPROMI STRATEGIS: EFISIENSI WAKTU VS. TINGKAT KOMITMEN

Sumbu horizontal Gambar 10.6 menggambarkan *trade-off* klasik dalam kepemimpinan: gaya otokratis (AI) memberikan kecepatan eksekusi ekstrem, tetapi sangat rapuh dalam komitmen implementasi bawahan. Sebaliknya, gaya konsensus kelompok (GII) menghasilkan kepemilikan psikologis dan komitmen eksekusi yang luar biasa tinggi, tetapi menuntut alokasi waktu deliberasi yang sangat panjang.

Oleh karena itu, dalam kondisi darurat krisis akut di mana waktu adalah variabel paling langka, gaya AI/AII adalah keharusan mutlak. Namun, pada perumusan visi jangka panjang atau inovasi budaya yang membutuhkan kepatuhan sukarela dari seluruh lini organisasi, gaya CII/GII adalah opsi yang paling menjamin keberhasilan.

10.4 Patologi Psikososial Kelompok dan Metodologi Mitigasi Terstruktur

Meskipun pelibatan kelompok memiliki keunggulan dalam memperkaya sudut pandang dan meningkatkan komitmen eksekusi, dinamika kelompok sangat rentan dijangkiti oleh patologi psikososial yang dapat melumpuhkan nalar kritis dan melahirkan bencana keputusan (*decision fiascoes*).

Sindrom *Groupthink* (Irving Janis)

Kondisi penurunan efisiensi mental, pengujian realitas, dan pertimbangan moral yang disebabkan oleh dorongan kuat untuk mencapai keseragaman pendapat demi memelihara ilusi keharmonisan kelompok. Gejala patologisnya mencakup: (1) ilusi kekebalan bersama (*illusion of invulnerability*) yang memicu optimisme berlebih; (2) sensor mandiri (*self-censorship*) di mana anggota yang ragu memilih bungkam; (3) keyakinan mutlak atas moralitas bawaan kelompok; serta (4) kehadiran 'pengawal pikiran'

(*mindguards*) yang aktif melindungi pemimpin dari informasi kritis yang bertentangan.

Dua metodologi formal untuk memitigasi *groupthink* secara sistematis adalah sebagai berikut.

1. **Advokat iblis (*devil's advocate*):** penunjukan resmi seorang anggota atau tim independen yang diberi mandat khusus untuk secara agresif menyerang setiap premis, mencari cacat logika, dan mengekspos risiko terburuk dari proposal yang diajukan oleh kelompok mayoritas.
2. **Penyelidikan dialektis (*dialectical inquiry*):** pembentukan dua kelompok kerja terpisah di mana satu tim merumuskan proposal rencana berbasis asumsi positif (tesis), sedangkan tim lainnya merumuskan proposal tandingan berbasis asumsi sebaliknya (antitesis). Kedua perspektif kemudian diperdebatkan secara terbuka di hadapan dewan penentu keputusan untuk melahirkan sintesis yang kokoh.

   a. Teknik Kelompok Nominal (*Nominal Group Technique*/NGT)

   Metode pengambilan keputusan kelompok yang dirancang untuk membatasi dominasi verbal dari anggota berpangkat tinggi atau berkepribadian ekstrover. NGT beroperasi melalui empat tahap sekuensial yang disiplin.

   1) Penulisan ide hening (*silent writing*): setiap peserta menuliskan gagasannya secara mandiri tanpa berinteraksi selama 10-15 menit.
   2) Pencatatan putaran meja (*round-robin recording*): setiap peserta membacakan satu ide secara bergiliran untuk dicatat di papan pleno tanpa boleh disanggah atau didebat.
   3) Diskusi klarifikasi terarah: forum membahas setiap ide yang tercatat hanya untuk memperjelas makna substantif.

4) Pemungutan suara rahasia (*silent voting*): setiap anggota memberikan skor atau peringkat secara independen dan rahasia; keputusan akhir diambil berdasarkan agregasi matematis murni.

b. Metode Delphi

Teknik pencapaian konsensus strategis dari sekelompok pakar independen yang terisolasi secara fisik melalui kuesioner iteratif bertingkat yang dipandu oleh fasilitator sentral. Karena para pakar tidak pernah bertemu secara tatap muka dan identitas respons dijaga anonim, metode ini berhasil mengeliminasi tekanan psikologis konformitas status, bias figur otoritas, serta intimidasi politis.

10.5 Studi Kasus Aplikasi Kontekstual Lintas Sektor

Kasus Domain Bisnis: Transformasi Strategis Menghadapi Disrupsi Ritel

Latar Belakang Tantangan

Sebuah jaringan ritel multinasional pemilik 200 toko fisik menghadapi krisis eksistensial berupa penurunan laba operasional sebesar 40% secara beruntun akibat penetrasi masif platform *e-commerce* dan perubahan perilaku belanja konsumen modern. Dewan direksi terbelah ke dalam dua faksi ekstrem: faksi pertama menuntut penutupan total seluruh gerai fisik dan beralih murni digital, sedangkan faksi kedua menuntut strategi defensif konservatif dengan memangkas promosi dan mempertahankan toko fisik.

Aplikasi Metodologis

1. Diagnosis akar masalah: penerapan diagram Ishikawa dan 5 *whys* mengungkap bahwa akar inefisiensi sesungguhnya

bukan pada eksistensi toko fisik, melainkan tingginya biaya sewa gudang pusat (*central fulfillment*) dan ketiadaan integrasi data inventaris antara toko fisik dan platform digital (ketiadaan *omnichannel*).

2. Evaluasi kuantitatif: menggunakan pohon keputusan berbasis EMV dan analisis titik impas (BEP) untuk menguji skenario penutupan toko fisik vs. transformasi logistik *omnichannel*. Hasil kalkulasi EMV membuktikan opsi transformasi *omnichannel* memberikan imbal hasil masa depan jauh lebih tinggi dengan tingkat risiko kerugian modal yang terkendali.
3. Formulasi strategi TOWS: mengombinasikan strategi WO (bermitra dengan operator logistik kurir kilat lokal) dan strategi SO (menjadikan toko fisik sebagai ruang pamer pengalaman/*customer experience center*).
4. Model kepemimpinan: direktur utama menerapkan gaya konsultatif II (CII) dengan mengumpulkan manajer toko dan pimpinan TI dalam sesi *six thinking hats* terpandu, sebelum akhirnya menetapkan keputusan eksekutif transformasi.

Hasil Capaian

Organisasi mengonversi 80 toko fisik strategis menjadi pusat pemenuhan pesanan mikro (*micro-fulfillment hubs*). Biaya logistik korporasi terpangkas 28%, waktu pengiriman barang ke konsumen dipercepat dari 3 hari menjadi 3 jam, dan margin operasional kembali tumbuh positif sebesar 18% dalam kurun 18 bulan.

Kasus Domain Pemerintahan: Penanganan Darurat Bencana Banjir Bandang

Latar Belakang Tantangan

Bencana hidrometeorologi banjir bandang menerjang wilayah lembah, menghancurkan dua jembatan arteri utama, dan memutus akses darat ke dua kecamatan berpenduduk 40.000

jiwa. Cadangan pangan darurat setempat diperkirakan habis total dalam tempo 36 jam.

Aplikasi Metodologis

1. Kerangka keputusan krisis: mengadopsi *naturalistic decision making model recognition-primed decision* (RPD) yang dipadukan dengan protokol domain *chaotic model* Cynefin (*act - sense - respond*). Pada 12 jam pertama, komandan tanggap darurat tidak melakukan rapat deliberasi panjang, tetapi langsung mengeksekusi tindakan stabilisasi darurat.
2. Triase logistik taktis: memerintahkan pengerahan empat armada helikopter militer dengan protokol prioritas evakuasi medis bagi korban luka parah, lansia, dan balita sebelum mendistribusikan bahan pangan kering.
3. Tata kelola akuntabilitas RACI darurat: memetakan peran tegas lintas matra militer, kepolisian, Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD), dan relawan Dinas Sosial untuk mencegah kekosongan komando di titik pendaratan logistik.

Hasil Capaian

Operasi penyelamatan dan stabilisasi pasokan pangan darurat berhasil dituntaskan dalam waktu 24 jam dengan tingkat fatalitas korban jiwa mendekati nol (*zero additional fatality*).

Kasus Domain Kehidupan Pribadi: Transisi Karier Profesional Strategis

Latar Belakang Tantangan

Seorang manajer korporasi perbankan berusia 38 tahun menghadapi dilema eksistensial: bertahan pada zona nyaman dengan kompensasi gaji tinggi, tetapi mengalami stagnasi kepuasan kerja, atau mengambil risiko mendirikan usaha rintisan (*startup*) teknologi finansial.

Aplikasi Metodologis

1. Evaluasi psikologis dan motif kepribadian: menggunakan model profil gaya kognitif Rowe-Boulgarides untuk memvalidasi dorongan kebutuhan berprestasi (nAch McClelland) dan pemenuhan aktualisasi diri (hierarki kebutuhan Maslow).
2. Mitigasi bias *sunk cost* dan *overconfidence*: menghilangkan jeratan mental atas pengabdian 15 tahun di industri perbankan, seraya mengamankan dana cadangan darurat keluarga (*liquid emergency cash*) selama 24 bulan untuk meredam optimisme berlebih.
3. Matriks pembobotan multikriteria (*weighted scoring matrix*): menilai alternatif berdasarkan pembobotan skor kriteria kepuasan intelektual (35%), otonomi kerja (25%), potensi imbal hasil finansial (20%), dan waktu kebersamaan keluarga (20%).

Hasil Capaian

Keputusan pengunduran diri dieksekusi secara mulus dan terencana dengan mitigasi risiko keluarga yang terukur, memungkinkan transisi berjalan tanpa friksi emosional maupun guncangan finansial domestik.

10.6 Sintesis Peran Pemimpin dalam Domain Kompleksitas (Model Cynefin)

Untuk merajut keseluruhan metodologi, instrumen analitis, dan gaya kepemimpinan di atas ke dalam satu kerangka kerja terpadu, manajer modern membutuhkan *meta-framework* diagnostik. Kerangka kerja Cynefin (Cynefin *framework*) yang dikembangkan oleh Dave Snowden (2000, 2007) menawarkan peta kognitif yang membedakan situasi masalah ke dalam empat ranah (*domains*) fundamental. Setiap ranah menuntut protokol pengolahan keputusan, gaya kepemimpinan, dan instrumen analitis yang spesifik.

Tabel 10.2 Matriks Komparatif Peran Pemimpin dalam Domain Kompleksitas Cynefin

Domain Cynefin	Karakteristik Masalah	Protokol Keputusan	Gaya Kepemimpinan	Instrumen Analitis Utama
Clear **(Jelas/ Sederhana)**	Hubungan sebab-akibat terbukti nyata, bersifat mekanistik, stabil, dan berulang. Solusi jelas bagi semua pihak.	*Sense – Categorize – Respond* (Pahami, Kelompokkan, lalu Tanggapi)	Direktif prosedural; bertindak sebagai penegak kepatuhan dan efisiensi sistem.	Standar Operasional Prosedur (SOP) Baku, Manual Praktik Terbaik (Best Practices), RACI Matrix.
Complicated **(Rumit)**	Hubungan sebab-akibat ada, tetapi tersembunyi; menuntut keahlian analitis mendalam; terbuka multiopsi benar.	*Sense – Analyze – Respond* (Pahami, Analisis, lalu Tanggapi)	Analitis dan konsultatif; bertindak sebagai fasilitator kolaborasi panel pakar ahli.	Program Linier, Analisis Titik Impas (BEP), Pohon Keputusan (EMV), Simulasi Monte Carlo, Delphi.
Complex **(Kompleks)**	Hubungan kausalitas dinamis dan hanya dapat dipahami secara retrospektif; pola solusi muncul secara emergen.	*Probe – Sense – Respond* (Uji Coba Rintisan, Amati Pola, lalu Tanggapi)	Adaptif dan fasilitator eksperimen; mendorong inovasi berskala aman-gagal (*safe-to-fail*).	*Safe-to-fail Probes, Six Thinking Hats*, Matriks TOWS, *Dialectical Inquiry*, Skenario Terbuka.

Domain Cynefin	Karakteristik Masalah	Protokol Keputusan	Gaya Kepemimpinan	Instrumen Analitis Utama
Chaotic **(Kacau/Krisis)**	Terjadi turbulensi ekstrem; tiada pola kausalitas yang terbaca; situasi krisis akut yang mengancam eksistensi.	***Act – Sense – Respond*** **(Bertindak Tegas, Amati Dampak, lalu Sesuaikan)**	Komando krisis mutlak; kepemimpinan direktif tegas, cepat, dan berfokus stabilisasi segera.	Siklus OODA Cepat (*Observe-Orient-Decide-Act*), Triase Strategis Darurat, Dekrit Komando Krisis.

KESIMPULAN SINTESIS KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

Inti dari kepemimpinan pengambilan keputusan yang efektif bukanlah keterikatan fanatik pada satu instrumen tertentu, melainkan keluwesan kognitif (*cognitive flexibility*) dalam memadankan sifat masalah dengan instrumen dan gaya kepemimpinan yang relevan.

Pemimpin yang bijak mengoperasionalkan SOP pada domain *clear*, memercayakan analisis optimasi matematis kepada tim analis pada domain *complicated*, merangsang inovasi eksperimen berskala aman-gagal pada domain *complex*, dan memegang komando direktif penuh saat turbulensi krisis melanda pada domain *chaotic*. Inilah hakikat integritas metodologis dan kepemimpinan transformasional dalam tata kelola keputusan modern.

BAB

XI

ETIKA KEPEMIMPINAN DAN ETIKA PENGAMBILAN KEPUTUSAN: AKUNTABILITAS MORAL, DILEMA AKSIOLOGIS, DAN INTEGRITAS TATA KELOLA KELEMBAGAAN

11.1 Ontologi Moralitas Kekuasaan: Dimensi Aksiologis Kepemimpinan dan Dekonstruksi Machiavellianisme

Kekuasaan tanpa orientasi etika secara inheren melahirkan entropi kelembagaan dan distorsi kemanusiaan. Sepanjang lintasan sejarah peradaban, dialektika kekuasaan selalu dibayangi oleh adagium klasik Lord Acton (1887): "*Power tends to corrupt, and absolute power corrupts absolutely*" (kekuasaan cenderung korup, dan kekuasaan mutlak pasti korup secara mutlak). Dalam ranah ilmu administrasi, manajemen, dan perilaku keorganisasian, kepemimpinan tidak dapat direduksi semata-mata sebagai instrumen teknis-metodologis untuk mendongkrak efisiensi output atau mencapai target kuantitatif laba semata.

Secara aksiologis, kepemimpinan pada hakikatnya adalah **hubungan moral (*moral relationship*)** antara manusia yang memegang wewenang dan manusia yang dipimpinnya, yang berakar pada kepercayaan timbal-balik (*mutual trust*), kewajiban fidusia (*fiduciary duty*), dan tanggung jawab etis terhadap kemaslahatan bersama.



Gambar 11.1 Dialektika Aksiologis Kekuasaan

11.2 Dekonstruksi Doktrin Machiavellianisme

Tantangan filosofis terbesar terhadap etika kepemimpinan berakar pada pemikiran Niccolò Machiavelli (1532) melalui karyanya *Il Principe* (*The Prince*). Machiavelli merumuskan doktrin pemisahan radikal antara politik kekuasaan dan moralitas etis (*autonomy of politics*). Dalam pandangan Machiavellian:

1. tujuan membenarkan cara (*the ends justify the means* atau *si guarda al fine*);
2. seorang pemimpin yang berusaha untuk selalu bertindak bajik di antara orang-orang yang tidak bajik pasti akan menuai kehancuran politiknya sendiri;
3. lebih aman bagi seorang penguasa untuk ditakuti daripada dicintai (*it is far safer to be feared than loved*), asalkan ia tidak dibenci.

Doktrin ini melahirkan konsep *raison d'état* (alasan negara/ alasan kelangsungan korporasi), di mana para pemimpin kerap melegitimasi penipuan informasi, manipulasi bawahan, pelanggaran hak asasi, dan pengabaian etika lingkungan demi menjaga dominasi kekuasaan institusional.

Joanne B. Ciulla (2004) dalam karyanya *The Ethics of Leadership* mendekonstruksi kekeliruan fatal dari paradigma amoral

tersebut. Ciulla menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah kalkulasi mekanis mengenai *bagaimana seseorang berhasil merebut dan mempertahankan tahta jabatan*, melainkan penyelidikan mendalam mengenai: *"Bagaimana seorang pemimpin menggunakan kekuasaannya secara adil, benar, dan bermartabat demi melayani kesejahteraan publik atau konstituen yang dipimpinnya?"*

Kepemimpinan yang menanggalkan etika mungkin mampu menghasilkan dominasi operasional jangka pendek, tetapi secara pasti sedang menabur benih keruntuhan legitimasi moralnya sendiri. Ketika integritas pemimpin runtuh, modal sosial (*social capital*) organisasi menguap, sinisme internal meluas, dan krisis kepercayaan publik akan meruntuhkan seluruh fondasi kelembagaan.

11.3 Fondasi Teori Etika Filosofis dalam Praksis Pengambilan Keputusan

Setiap kali seorang pemimpin menjatuhkan pilihan atas suatu alternatif tindakan, ia sesungguhnya sedang melakukan pemihakan nilai filosofis. Dalam literatur filsafat moral, terdapat empat aliran etika normatif klasik yang menjadi kompas dalam mengevaluasi keabsahan moral dari suatu keputusan kelembagaan.



Gambar 11.2 Empat Mazhab Etika Normatif Keputusan

11.3.1 Utilitarianisme: Rasionalitas Konsekuensialis dan Kalkulasi Teleologis

Dipopulerkan oleh Jeremy Bentham (1789) dan disempurnakan oleh John Stuart Mill (1861), etika utilitarian bertumpu pada **prinsip kemanfaatan terbesar (*the greatest happiness principle*)**: suatu tindakan dinilai benar secara moral apabila tindakan tersebut menghasilkan utilitas, kebahagiaan, atau manfaat terbesar bagi jumlah orang terbanyak (*the greatest good for the greatest number*).

Dalam praksis pengambilan keputusan manajemen dan kebijakan publik, utilitarianisme mendasari instrumen rasionalitas ekonomi modern, seperti analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*), analisis pengembalian investasi (*ROI*), dan kalkulasi efisiensi alokasi anggaran operasional.

1. **Kekuatan teoretis:** menyajikan kerangka kerja kuantitatif yang pragmatis, rasional, dan berorientasi pada pencapaian luaran nyata (*objective results*).
2. **Kelemahan dan jebakan kritis:** utilitarianisme rentan tergelincir ke dalam **tirani mayoritas (*tyranny of the majority*)**. Demi memaksimalkan utilitas total masyarakat atau margin laba korporasi, pendekatan ini secara teoretis dapat membenarkan penindasan terhadap hak-hak dasar kelompok minoritas yang rentan (misalnya: penggusuran paksa masyarakat adat demi proyek infrastruktur nasional, atau pemutusan hubungan kerja sepihak atas staf berusia lanjut demi efisiensi laporan keuangan kuartalan).

11.3.2 Deontologi Kantian: Imperatif Kategoris dan Martabat Manusia

Sebagai antitesis terhadap utilitarianisme, Immanuel Kant (1785) melalui *Groundwork of the Metaphysics of Morals* merumuskan etika deontologi yang bertumpu pada premis bahwa nilai moral

suatu tindakan tidak boleh diukur dari hasil akhirnya, tetapi dari **kewajiban intrinsik (*duty*) yang melandasi niat tindakan itu sendiri**, terlepas dari apakah konsekuensinya menguntungkan atau merugikan.

Kant merumuskan hukum moral universal melalui **imperatif kategoris (*the categorical imperative*)**, yang terbagi dalam dua formulasi utama.

1. **Formulasi hukum universal (*the formula of universal law*):** bertindaklah semata-mata menurut maksim (prinsip subjektif) yang pada saat yang sama dapat kamu kehendaki untuk menjadi hukum moral universal yang mengikat seluruh manusia tanpa kontradiksi. Jika berbohong atau melanggar janji tidak dapat dijadikan hukum universal (karena jika semua orang berbohong, konsep kepercayaan dan bahasa itu sendiri akan hancur), berbohong dalam bisnis atau administrasi publik adalah salah secara mutlak dalam kondisi apa pun.
2. **Formulasi kemanusiaan (*the formula of humanity as an end in itself*):** bertindaklah sedemikian rupa sehingga kamu memperlakukan kemanusiaan—baik dalam dirimu sendiri maupun dalam diri orang lain—selalu sebagai **tujuan akhir pada dirinya sendiri (*an end in itself*)**, dan **jangan pernah memperlakukannya semata-mata sebagai sarana atau alat bantu (*a mere means*)**.

Dalam tata kelola organisasi, deontologi melarang manipulasi psikologis terhadap pekerja: karyawan tidak boleh diperlakukan seperti mesin produksi atau komoditas angka di neraca akuntansi. Hak asasi pekerja atas tempat kerja yang aman, upah yang adil, perlindungan privasi, dan perlakuan bermartabat adalah kewajiban moral mutlak yang tidak boleh dikorbankan demi efisiensi kapitalis atau dalih penyelamatan anggaran birokrasi.

11.3.3 Etika Keutamaan Aristotelian (*Virtue Ethics*): Kebijaksanaan Praktis (*Phronesis*)

Aristoteles (abad ke-4 SM) dalam *Nicomachean Ethics* menawarkan paradigma yang memindahkan fokus penilaian etika dari «tindakan apa yang harus diambil» menjadi **"menjadi manusia macam apa kita seharusnya" (*character-based ethics*)**.

Bagi Aristoteles, tujuan akhir eksistensi manusia adalah mencapai ***eudaimonia*** (kondisi keberadaan yang mekar seutuhnya, bahagia, bermartabat, dan mulia). *Eudaimonia* hanya dapat diraih melalui internalisasi keutamaan karakter (*arete*) secara konsisten hingga menjadi disposisi batiniah (*habitus*).

Dua pilar etika keutamaan dalam kepemimpinan.

1. **Kebijaksanaan praktis (*phronesis*):** kemampuan deliberasi intelektual dan moral untuk menimbang, membedah konteks unik, dan memilih tindakan yang paling tepat di tengah situasi abu-abu yang tidak memiliki panduan aturan formal yang jelas. *Phronesis* adalah jembatan yang menghubungkan nilai-nilai luhur abstrak dengan realitas operasional keputusan di dunia nyata.
2. **Jalan tengah keemasan (*the golden mean*):** keutamaan moral bukanlah kondisi ekstrem, melainkan titik keseimbangan yang bijak di antara dua kutub keburukan (*vices*), yaitu kutub defisiensi (kekurangan) dan kutub ekses (kelebihan).



Gambar 11.3 ***The Golden Mean*** **Kebijaksanaan Praktis Aristoteles**

Seorang pemimpin yang memiliki keutamaan tidak bertindak etis semata-mata karena takut diaudit oleh lembaga pengawas atau diancam sanksi hukum pidana. Ia membuat keputusan yang adil dan berintegritas karena integritas tersebut telah menyatu ke dalam struktur karakternya; berbuat curang atau menindas sesama manusia dirasakan sebagai bentuk pengkhianatan terhadap kemuliaan jati dirinya sendiri.

11.3.4 Etika Kepedulian (*Ethics of Care*): Mengoreksi Reduksionisme Rasionalistik

Dirumuskan oleh Carol Gilligan (1982) dalam *In a Different Voice* dan dikembangkan oleh Nel Noddings (1984), etika kepedulian lahir sebagai kritik epistemologis terhadap dominasi etika Barat klasik yang terlampau maskulin, legalistik, dan berfokus pada aturan hak-hak abstrak yang kaku.

Etika kepedulian menegaskan bahwa manusia bukanlah atom-atom rasional yang terisolasi, melainkan entitas sosial yang saling terikat dalam jaringan relasi emosional dan interdependensi

kerentanan (*relational ontology*). Dalam pengambilan keputusan kelembagaan, etika kepedulian mewajibkan pemimpin untuk:

1. mengidentifikasi siapa pihak yang paling rentan (*the most vulnerable*) dan paling tidak berdaya menanggung dampak dari suatu keputusan kebijakan;
2. mengintegrasikan kepekaan empati, kasih sayang, dan pemeliharaan harmoni sosial ke dalam kalkulasi keputusan, alih-alih sekadar menerapkan pasal-pasal hukum formal secara dingin dan mekanis.

11.4 Model Kognisi Keputusan Etis dan Patologi Pelepasan Moral (*Moral Disengagement*)

Kendati para eksekutif memahami teori-teori etika di atas kertas, realitas empiris memperlihatkan maraknya skandal kejahatan korporasi, korupsi terstruktur, pemalsuan laporan mutu, hingga kebangkrutan lembaga yang dipimpin oleh individu-individu berpendidikan tinggi. Mengapa orang-orang cerdas di pucuk pimpinan dapat mengambil keputusan yang merusak secara etis?

11.4.1 Model Empat Komponen Keputusan Etis James Rest (*Four-Component Model*)

James R. Rest (1986) mendalilkan bahwa perilaku etis bukanlah fenomena tunggal yang sederhana, melainkan hasil interaksi dari empat proses psikologis kognitif yang berurutan. Kegagalan pada salah satu komponen secara otomatis akan menggagalkan tindakan etis secara keseluruhan.



Gambar 11.4 Model Empat Komponen Perilaku Moral (REST) (James Rest)

Sebagian besar pemimpin yang terjerat skandal hukum sesungguhnya tidak mengalami kerusakan pada tahap *moral judgment* (mereka tahu mencuri atau memanipulasi anggaran itu salah). Keruntuhan terbesar terjadi pada:

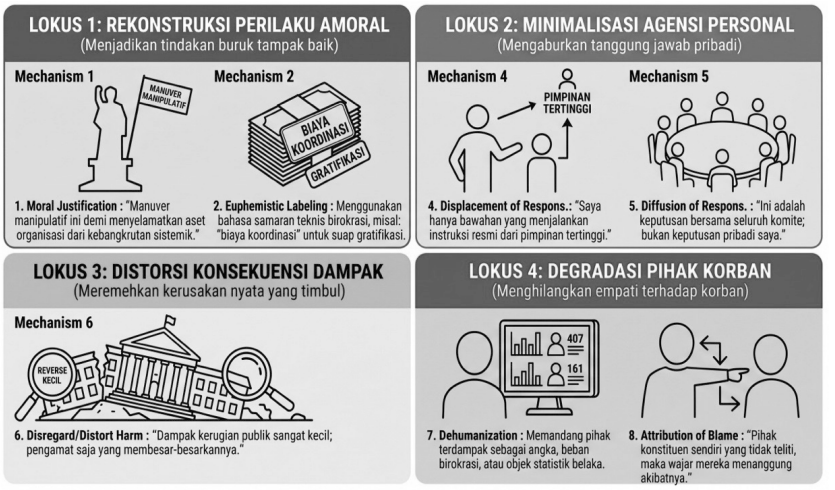
Tahap 1 (sensitivitas moral): mereka mengalami fenomena *ethical fading* (pemudaran etika)—di mana keputusan dibingkai murni sebagai masalah teknis bisnis, strategi pembukuan kreatif, atau manuver legalitas formal, sehingga dimensi kemanusiaan dan etisnya menguap dari kesadaran sadar.

Tahap 3 dan 4 (motivasi dan karakter): nilai etika dikalahkan oleh keserakahan bonus atau ketakutan kehilangan jabatan struktural, serta ketiadaan keberanian moral (*moral cowardice*) untuk menolak instruksi korup dari otoritas kekuasaan yang lebih tinggi.

11.4.2 Teori Pelepasan Moral (Moral Disengagement) Albert Bandura

Salah satu kontribusi psikologi sosial paling mendalam mengenai patologi etika dirumuskan oleh Albert Bandura (1999, 2002) melalui teori ***moral disengagement*** **(pelepasan moral)**. Bandura membongkar mekanisme psikologis kognitif yang digunakan manusia untuk menonaktifkan mekanisme sensor moralitas diri (*self-regulatory mechanisms*), sehingga mereka dapat melakukan tindakan-tindakan amoral dan destruktif tanpa merasakan beban rasa bersalah (*without self-condemnation*).

Bandura memetakan delapan mekanisme pelepasan moral ke dalam empat lokus intervensi psikologis.



Gambar 11.5 Delapan Mekanisme *Moral Disengagement* Albert Bandura

Melalui delapan mekanisme rasionalisasi palsu ini, para eksekutif dan birokrat mampu mempertahankan persepsi diri bahwa mereka adalah "orang baik dan profesional", sembari pada saat yang sama menandatangani kebijakan-kebijakan yang merugikan publik secara luas. Kepemimpinan transformasional menuntut kewaspadaan radikal untuk menelanjangi dan menolak seluruh bentuk bahasa eufemistis serta pembenaran rasionalistik palsu di dalam ruang sidang pengambilan keputusan institusi.

11.5 Tata Kelola Integritas Institusional: Pemimpin Etis dan Keadilan Organisasional

Membangun organisasi yang beretika tidak cukup hanya dengan merekrut individu-individu yang saleh secara personal. Integritas personal harus dilembagakan ke dalam sistem tata kelola administrasi dan kepemimpinan yang terstruktur.

11.5.1 Konstruksi Pemimpin Etis: *Moral Person Versus Moral Manager*

Linda Klebe Treviño, Laura P. Hartman, dan Michael Brown (2000) menyusun kerangka kerja kepemimpinan etis yang

mengidentifikasi adanya dua dimensi esensial yang wajib hadir secara simultan.



Gambar 11.6 Matriks Etis Treviño: *Moral Person* **Vs.** *Moral Manager*

1. **Pilar pribadi bermoral (*moral person*):** mengacu pada karakter batiniah sang pemimpin. Meliputi kepemilikan sifat jujur, dapat dipercaya, adil, welas asih, serta pola pembuatan keputusan yang senantiasa berpedoman pada nilai-nilai etika dalam kehidupan personalnya.
2. **Pilar manajer bermoral (*moral manager*):** mengacu pada penggunaan wewenang kepemimpinan dan instrumen manajemen secara proaktif untuk membentuk perilaku etis di seluruh unit organisasi. Dimensi ini mencakup tiga tindakan konkret.
    a. Keteladanan tindakan *(role modeling):* menunjukkan perilaku kepatuhan etis di hadapan publik organisasi.
    b. Komunikasi nilai secara eksplisit *(communicating ethics):* berbicara secara rutin mengenai standar moralitas dan menolak tabu untuk membahas dilema etika dalam rapat-rapat strategis organisasi.

c. Sistem penguatan akuntabilitas *(reward and discipline system):* memberikan penghargaan bagi staf yang berintegritas dan menjatuhkan sanksi disiplin tanpa pandang bulu terhadap pelanggar kode etik, terlepas dari seberapa tinggi kontribusi finansial atau jabatan struktural sang pelanggar.

Banyak eksekutif tergelincir menjadi **pemimpin bersuara bisu (*ethically silent leader*)**: mereka adalah figur yang sangat jujur dan baik secara pribadi (*moral person* tinggi), tetapi mereka enggan menegakkan etika secara institusional (*moral manager* rendah) karena takut menimbulkan friksi politik kantor. Dalam iklim keheningan etis (*ethical silence*), para bawahan akan mengasumsikan bahwa pimpinan tidak peduli pada cara apa yang ditempuh, asalkan target tercapai kondisi yang secara perlahan membiakkan penyimpangan sistemik.

11.5.2 Triad Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)

Jerald Greenberg (1987, 1990) merumuskan bahwa integritas keputusan kepemimpinan dinilai oleh para pengikut melalui tiga dimensi keadilan yang saling melengkapi.

1. **Keadilan distributif (*distributive justice*):** keadilan substansi mengenai hasil alokasi konkret (gaji, fasilitas, promosi, beban kerja) yang dinilai berdasarkan prinsip kesetaraan (*equality*), kebutuhan (*need*), atau proporsionalitas kontribusi kinerja (*equity*).
2. **Keadilan prosedural (*procedural justice*):** keadilan proses dan transparansi mekanisme yang digunakan untuk menetapkan keputusan alokasi tersebut. Keadilan prosedural menuntut adanya enam kriteria Leventhal (1980): konsistensi lintas waktu dan manusia, bebas dari bias kepentingan personal pimpinan, berbasis informasi akurat terverifikasi, membuka ruang koreksi/banding (*correctability*), representasi aspirasi

seluruh pihak terdampak, serta keselarasan dengan norma moralitas fundamental.

3. **Keadilan interaksional (*interactional justice*):** martabat sosial dan kualitas perlakuan interpersonal yang diterima staf dari pimpinan selama proses keputusan dikomunikasikan. Terbagi ke dalam *interpersonal justice* (penghormatan atas martabat manusia dan kesopanan) dan *informational justice* (penyampaian penjelasan yang jujur, logis, transparan, dan tepat waktu mengenai alasan di balik sebuah keputusan pahit).

11.5.3 Institusionalisasi Perlindungan Peniup Laba (*Whistleblower Protection*)

Ujian tertinggi dari iklim etika sebuah institusi adalah bagaimana organisasi tersebut memperlakukan para **peniup laba (*whistleblowers*)**—anggota internal yang memiliki keberanian moral untuk melaporkan praktik kecurangan, korupsi, atau pelanggaran hukum di dalam organisasinya kepada otoritas pengawas.

Dalam organisasi yang korup, *whistleblower* kerap dikucilkan, dicap sebagai pengkhianat, didemosi, atau dipecat secara sepihak. Tata kelola institusional berintegritas mewajibkan:

1. penyediaan kanal pengaduan independen yang terenkripsi dan menjamin kerahasiaan identitas pelapor (*anonymous reporting system*);
2. jaminan perlindungan hukum dan karier yang kokoh dari segala bentuk pembalasan (*retaliation protection*);
3. kewajiban dilakukannya audit investigatif independen oleh pihak ketiga atas setiap laporan pelanggaran etika yang memiliki bukti material awal.

11.5 Anatomi Dilema Etis Paradoksal dan Resolusi Benturan Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Tantangan etika yang paling menguji kebijaksanaan

kepemimpinan bukanlah pertarungan antara "benar melawan salah" (*right vs. wrong*—yang penyelesaiannya menuntut ketegasan integritas hukum). Ujian moral terdalam terjadi manakala pemimpin dihadapkan pada situasi **dilema "benar melawan benar" (*right vs. right*)**, di mana dua nilai moral luhur yang sama-sama sah saling bertubrukan dalam satu ketetapan keputusan.

11.5.1 Empat Paradigma Dilema Moral Rushworth Kidder

Rushworth M. Kidder (1995, 2005) dalam karyanya *How Good People Make Tough Choices* mengkristalkan empat paradigma dasar dilema etika paradoksal.



Gambar 11.7 Empat Paradigma Dilema Moral Rushworth Kidder

Untuk memecahkan kebuntuan dari keempat paradigma dilema tersebut, Kidder merumuskan tiga prinsip resolusi keputusan.

1. **Prinsip berbasis hasil (*ends-based thinking*):** mengadopsi penalaran utilitarian untuk memilih opsi yang meminimalkan penderitaan dan memaksimalkan kemaslahatan agregat.
2. **Prinsip berbasis aturan (*rule-based thinking*):** mengadopsi

penalaran deontologis Kantian untuk memilih opsi yang dapat dijadikan hukum keteladanan universal yang konsisten.

3. **Prinsip berbasis kepedulian (*care-based thinking*):** mengadopsi kaidah emas (*the golden rule*): *"Perlakukan orang lain sebagaimana kamu ingin diperlakukan jika kamu berada pada posisi terlemah dari situasi tersebut."*

11.5.2 Anatomi dan Mitigasi Benturan Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Salah satu sumber utama pembusukan tata kelola kelembagaan adalah kegagalan mengelola **benturan kepentingan (*conflict of interest*)** — kondisi di mana pertimbangan profesional, objektivitas analitis, atau kesetiaan tugas seorang pengambil keputusan terancam dipengaruhi atau dibelokkan oleh kepentingan sekunder (keuntungan finansial pribadi, bisnis keluarga, atau afiliasi politik faksi).

Benturan kepentingan beroperasi dalam tiga derajat intensitas.

1. **Benturan kepentingan aktual (*actual coi*):** situasi riil di mana kepentingan pribadi telah nyata-nyata memengaruhi hasil keputusan yang merugikan lembaga.
2. **Benturan kepentingan potensial (*potential coi*):** hubungan atau kepemilikan aset yang saat ini belum memengaruhi tugas, tetapi berpotensi memicu bias di masa mendatang apabila situasi berubah.
3. **Benturan kepentingan perseptual (*apparent/perceived coi*):** situasi di mana seorang pengamat luar yang rasional akan menduga bahwa keputusan pimpinan telah dipengaruhi kepentingan pribadi, sehingga merusak reputasi dan integritas kelembagaan kendati keputusan tersebut mungkin diambil secara jujur.

   Protokol tata kelola kelembagaan modern mewajibkan

penanganan benturan kepentingan melalui empat pilar.

1. **Deklarasi transparan (*mandatory disclosure*):** kewajiban deklarasi berkala atas seluruh aset, kepemilikan bisnis, dan relasi keluarga yang beririsan dengan domain pengadaan atau kebijakan organisasi.
2. **Reskusasi mandiri (*recusal/abstention*):** pengunduran diri secara sukarela dari ruang rapat, proses penilaian, atau hak suara keputusan manakala materi yang dibahas beririsan langsung dengan kepentingan personal.
3. **Pengalihan wewenang (*blind trust and divestment*):** pelepasan aset atau penyerahan mandat kendali kepada wali amanat independen selama memegang tampuk kepemimpinan.
4. **Pemisahan fungsi (*segregation of duties*):** desain organisasi yang melarang satu individu menguasai proses inisiasi, verifikasi, otorisasi, dan audit secara terpusat pada dirinya sendiri.

11.6 Epilog Teoretis: Harmonisasi Lima Pilar dan Keberlanjutan Peradaban Organisasi

Penulisan buku referensi ini tiba pada muara sintesis tertingginya: mendekonstruksi pemikiran parsial dan menyatukan kembali keseluruhan eksistensi organisasi ke dalam satu kesatuan sistemik yang utuh. Perjalanan dialektis dari Bab I hingga Bab X mengukuhkan postulat bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable institutional excellence*) bukanlah hasil dari keunggulan satu pilar tunggal, melainkan simfoni yang terorkestrasi secara harmonis antara lima domain kelembagaan.



Gambar 11.8 Orkestra Lima Pilar Kelembagaan

Sebuah organisasi yang memiliki tata laksana administrasi prima, tetapi defisit kepemimpinan akan menjelma menjadi birokrasi berkarat yang dingin dan lamban. Organisasi yang memiliki pemimpin karismatik, tetapi lemah dalam desain arsitektur keputusan akan karam dalam petualangan spekulatif yang destruktif. Organisasi yang menguasai manajemen operasional canggih, tetapi tuna-etika akan berubah menjadi mesin eksploitasi yang menindas martabat manusia dan merusak kelestarian tatanan masyarakat.

Keberlanjutan institusional menuntut kehadiran para pemimpin yang menguasai ketajaman logika saintifik sekaligus memiliki kedalaman nurani moralitas: para pemimpin yang memandang kekuasaan sebagai ladang pengabdian, memandang bawahan sebagai mitra pemekaran martabat kemanusiaan, dan memperlakukan setiap persimpangan keputusan sebagai ikrar sakral untuk merawat keadilan, kemaslahatan, dan peradaban masa depan organisasi secara abadi

Tabel 11.1 Matriks Komparatif Pendekatan Etika Normatif dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Dimensi Parameter	Utilitarianisme (Teleologis)	Deontologi (Kantian)	Etika Keutamaan (Aristotelian)	Etika Kepedulian (Relasional)
Tokoh Kunci Literatur	Jeremy Bentham (1789); John Stuart Mill (1861).	Immanuel Kant (1785); W. D. Ross (1930).	Aristoteles; Alasdair MacIntyre (1981).	Carol Gilligan (1982); Nel Noddings (1984).
Lokus Penilaian Moral	Konsekuensi dan hasil akhir tindakan (*outcomes*).	Niat batin dan kepatuhan pada kewajiban mutlak (*duty*).	Karakter, integritas, dan disposisi batiniah sang aktor.	Kualitas relasi, kepekaan empati, dan perlindungan kerentanan.
Pertanyaan Inti Penguji	*"Apakah keputusan ini memberi manfaat terbesar bagi mayoritas?"*	*"Apakah maksim keputusan ini layak jadi hukum universal?"*	*"Karakter manusia macam apa yang tercermin dari tindakan ini?"*	*"Bagaimana keputusan ini menjaga dan memulihkan ikatan relasi sesama?"*
Kekuatan Teoretis	Objektif, terukur, kuantitatif (*cost-benefit analysis*).	Menjunjung tinggi hak asasi dan martabat luhur manusia.	Fleksibel secara kontekstual melalui kebijaksanaan praktis (*phronesis*).	Menghargai dimensi afektif, responsif terhadap kaum lemah.
Kelemahan/ Titik Buta	Tirani mayoritas; mengorbankan hak kaum minoritas yang rentan.	Kaku dan absolutis; sulit menyelesaikan konflik dua kewajiban benar.	Rentan relativisme kultural; sukar menyusun panduan aksi preskriptif baku.	Sulit diterapkan dalam kebijakan publik makro anonim berskala masif.

Dimensi Parameter	Utilitarianisme (Teleologis)	Deontologi (Kantian)	Etika Keutamaan (Aristotelian)	Etika Kepedulian (Relasional)
Contoh Aplikasi dalam Keputusan Eksekutif	Relokasi fasilitas industri demi mengejar efisiensi rantai nilai organisasi.	Menolak manipulasi pelaporan keuangan kendati terancam sanksi pasar.	Pemimpin mengakui kekeliruan strategi di depan publik secara ksatria.	Merancang program perlindungan khusus bagi staf paling rentan saat restrukturisasi.

BAB

XII

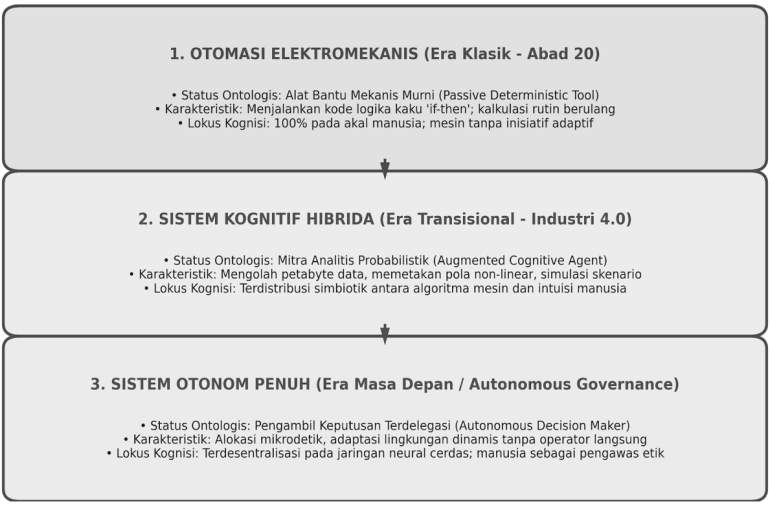
TRANSFORMASI DIGITAL, KECERDASAN ARTIFISIAL, DAN KEPEMIMPINAN MASA DEPAN: NAVIGASI DISRUPSI TEKNOLOGI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN ALGORITMIK

12.1 Ontologi Transformasi Digital dan Genealogi Disrupsi Teknologi

Secara ontologis, transformasi digital bukanlah sekadar migrasi teknis dari medium analog ke medium digital atau otomasi parsial atas prosedur operasional standar (SOP) birokrasi. Dalam diskursus ilmu administrasi, manajemen strategis, dan sosiologi kelembagaan kontemporer, transformasi digital merepresentasikan **rekonfigurasi mendasar atas proposisi nilai, arsitektur kekuasaan, morfologi organisasi, dan mekanisme koordinasi manusia**.

Peradaban modern telah melampaui fase otomatisasi mekanis Revolusi Industri 3.0 menuju ekosistem sibernetika-fisik Revolusi Industri 4.0 dan peradaban berbasis integrasi data manusia-teknologi (*Society 5.0*). Pada fase awal komputasi, mesin bertindak semata-mata sebagai perpanjangan tangan instrumental (*tools*) yang mengeksekusi kalkulasi aritmatika repetitif berdasarkan instruksi terprogram manusia (*deterministic computing*). Namun, penetrasi teknologi komputasi awan (*cloud computing*), konektivitas pita lebar

berkecepatan tinggi, integrasi *internet of things* (IoT), dan agregasi mahadata (*big data*) telah mengubah status ontologis teknologi: dari instrumen pasif menjadi **agen kognitif aktif yang memiliki kapasitas semi-otonom dalam mendeteksi pola, memprediksi probabilitas, dan merekomendasikan keputusan**.



Gambar 12.1 Evolusi Status Ontologis Teknologi

Pergeseran ini menumbangkan asumsi *determinisme teknologi sederhana* (*technological determinism*) yang berasumsi bahwa teknologi bergerak secara independen mendikte struktur sosial. Mengadopsi teori sistem sosio-teknikal (*socio-technical systems theory*), transformasi digital harus dipahami sebagai pertemuan dialektis antara kapabilitas teknologi baru dan konfigurasi budaya kerja, struktur insentif, etika kepemimpinan, dan distribusi kekuasaan di dalam institusi. Tanpa transformasi pada lapisan pola pikir (*mindset*) dan tata kelola adaptif, digitalisasi hanya akan melahirkan **birokrasi digital yang kaku (*digitalized bureaucracy*)**—sebuah kondisi patologis di mana ketidakefisienan dan kebiasaan koruptif masa lalu sekadar diautomasi ke dalam layar komputer dengan kecepatan yang lebih tinggi.

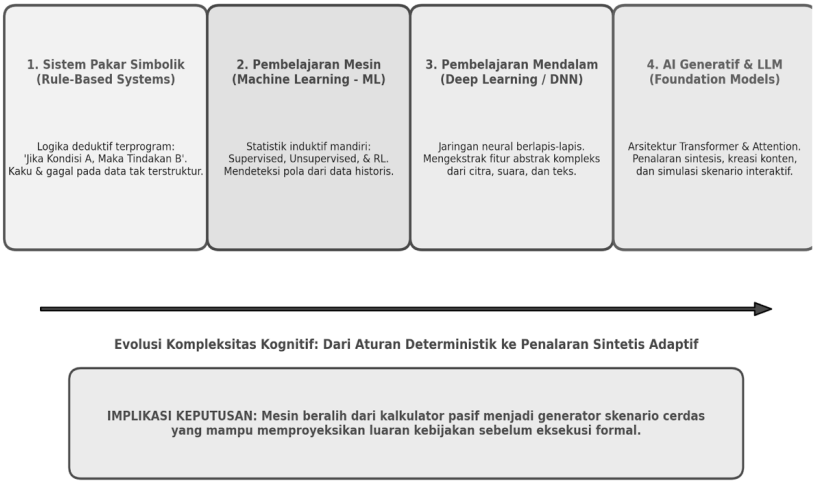
12.2 Epistemologi Kecerdasan Artifisial (AI) dalam Pengambilan Keputusan

Epistemologi pengambilan keputusan mengalami pergeseran radikal ketika metodologi pemilihan opsi tidak lagi berakar murni pada deliberasi kognitif manusiawi, tetapi dimediasi oleh arsitektur matematis **kecerdasan artifisial (*artificial intelligence*/AI)**.

12.2.1 Taksonomi dan Evolusi Kecerdasan Artifisial

Dalam literatur sains komputer dan manajemen strategis (Russell dan Norvig, 2020), kecerdasan buatan diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan evolusioner.

1. ***Artificial narrow intelligence* (ANI/*weak* AI):** sistem cerdas yang didesain dan dilatih untuk mengeksekusi satu domain tugas spesifik secara superior melampaui kemampuan manusia (misalnya: algoritma deteksi anomali *fraud* perbankan, sistem navigasi rute logistik, model pemrosesan bahasa alami/LLM, atau pengenalan citra radiologi). Seluruh aplikasi AI yang eksis dan beroperasi dalam tata kelola modern saat ini berada pada tingkatan ANI.
2. ***Artificial general intelligence* (AGI/*strong* AI):** entitas komputasi teoretis yang memiliki kapasitas kognitif setara manusia di seluruh spektrum intelektual: mampu melakukan penalaran abstrak, mentransfer pembelajaran dari satu domain ke domain yang sama sekali asing, merumuskan kesadaran kontekstual, dan memecahkan masalah tanpa data pelatihan apriori.
3. ***Artificial superintelligence* (ASI):** hipotesis futuristik mengenai kecerdasan mesin yang melompati gabungan kapasitas intelektual terbaik seluruh manusia di bumi dalam bidang kreativitas saintifik, kebijaksanaan umum, dan keterampilan sosial (Bostrom, 2014).



Gambar 12.2 Taksonomi Arsitektur Kognisi Kecerdasan Artifisial

12.2.2 Pergeseran Paradigma Keputusan: Dari Heuristik Intuisi Menuju *Data-Driven Probabilism*

Dalam pengambilan keputusan konvensional (sebagaimana dibedah pada Bab VII dan VIII), manusia mengandalkan perpaduan antara kalkulasi analitis terbatas (*system 2*) dan intuisi berbasis rekognisi pola (*system 1*). Namun, otak manusia memiliki batas kapasitas memori kerja (*working memory*) dan sangat rentan terhadap distorsi bias kognitif (*cognitive biases*) seperti *confirmation bias*, *availability heuristic*, dan kelelahan mental (*decision fatigue*).

Algoritma AI memperkenalkan epistemologi baru: **probabilisme berbasis mahadata (*big data-driven probabilism*)**.

1. **Penyusutan ketidaktahuan (*uncertainty reduction*):** mengagregasi jutaan variabel data historis dan waktu-nyata (*real-time streams*) dalam hitungan mikrodetik untuk memetakan distribusi probabilitas luaran risiko dengan presisi tinggi.
2. **Deteksi korelasi non-linear:** mengidentifikasi hubungan sebab-akibat atau korelasi tersembunyi antardata yang berada jauh di luar jangkauan pemikiran linier manusia.

3. **Simulasi skenario multivariat dinamis:** menjalankan iterasi simulasi komputasional berkecepatan tinggi (mirip perluasan Monte Carlo berskala masif) guna memprediksi dampak sistemik dari setiap alternatif kebijakan sebelum diputuskan di dunia nyata.

12.3 Dilema Epistemologis dan Patologi Pengambilan Keputusan Algoritmik

Kendati kecerdasan artifisial menjanjikan presisi analitis yang belum pernah ada sebelumnya, integrasi algoritma ke dalam ruang eksekutif kelembagaan melahirkan tantangan etis-filosofis dan patologi sistemik baru. Pimpinan institusi yang tidak memahami batasan ini rentan terjebak dalam delusi objektivitas teknologi.



Gambar 12.3 Tiga Patologi Utama Pengambilan Keputusan Algoritmik

12.2.1 Masalah Kotak Hitam (*The Black Box Problem*) dan Defisit Eksplikabilitas

Model pembelajaran mesin mutakhir, khususnya *deep neural networks* (DNN) dengan ratusan miliar parameter bobot koneksi, menghadirkan **masalah opasitas komputasi (*uninterpretability*)**. Algoritma mampu menghasilkan rekomendasi luaran (*output*) dengan akurasi statistik spektakuler, tetapi arsitektur internalnya bekerja sebagai "kotak hitam": para insinyur perancang maupun

pemimpin pengambil keputusan tidak dapat mengartikulasikan rantai penalaran kausalitas logis mengenai *mengapa* sistem memilih opsi A alih-alih opsi B.

Dalam ranah administrasi publik dan tata kelola korporasi, ketiadaan transparansi ini melanggar asas fundamental **eksplikabilitas (*explicability*)** dan hak konstitusional atas penjelasan (*right to explanation*).

1. Jika sebuah algoritma menolak alokasi bantuan sosial bagi warga miskin, membatalkan pengajuan kredit UMKM, atau menetapkan demosi pegawai, pimpinan tidak dapat berdalih secara defensif: "*Sistem komputasi yang memutuskannya demikian.*"
2. Keputusan institusional yang sah secara hukum dan etika wajib dapat dipertanggungjawabkan landasan rasionya (*reason-giving requirement*). Kegagalan menyediakan transparansi ini melahirkan krisis akuntabilitas kelembagaan dan meruntuhkan kepercayaan masyarakat terhadap keadilan sistem publik.

Sebagai respons ilmiah atas patologi ini, diskursus keilmuan kontemporer mengembangkan cabang ***explainable* AI (XAI)**—serangkaian teknik komputasi yang dirancang untuk membuka kotak hitam algoritma, memetakan bobot fitur penentu (*feature importance*), dan merekonstruksi alur keputusan mesin ke dalam bahasa visual yang dapat dipahami, diaudit, dan didebatkan oleh akal budi manusia.

12.3.2 Bias Algoritmik (*Algorithmic Bias*) dan Reproduksi Ketimpangan Historis

Terdapat mitos keliru bahwa karena algoritma beroperasi menggunakan rumus matematika, maka ia secara otomatis bersifat objektif, netral, dan steril dari moralitas buruk manusia. Sebagaimana dibuktikan oleh Cathy O'Neil (2016) dalam *Weapons of Math Destruction*, algoritma matematika tidak lain adalah **opini**

dan prasangka manusia yang dikodifikasikan ke dalam baris kode perangkat lunak.

Algoritma pembelajaran mesin belajar dengan mengekstraksi pola dari tumpukan data historis (*training data*). Jika sejarah institusi atau peradaban masa lalu sarat dengan diskriminasi rasial, kesenjangan gender, ketidakadilan kelas ekonomi, atau favoritisme birokrasi, model AI akan menyerap cacat moral tersebut dan mengukuhkannya sebagai patokan kebenaran statistik masa depan.

1. Algoritma penyaringan rekrutmen pegawai secara otomatis mendiskualifikasi pelamar perempuan jika data historis masa lalu didominasi laki-laki.
2. Algoritma penilaian risiko residivisme pengadilan memprediksi hukuman lebih berat bagi kelompok minoritas miskin karena data penangkapan polisi masa lalu dipengaruhi oleh diskriminasi spasial patroli aparat.

Pemimpin yang menyerahkan kedaulatan keputusan pada algoritma tanpa audit kritis pada dasarnya sedang melakukan **pemutihan ketidakadilan (*laundering bias*)**: mengubah ketidakadilan masa lalu menjadi ketetapan objektif semu yang dilegitimasi oleh aura infallibilitas (kemustahilan bersalah) teknologi komputer.

12.3.3 *Automation Bias* dan Degradasi Agensi Kognitif Manusia

Automation bias adalah kecenderungan psikologis manusia untuk secara membabi buta memercayai keputusan otomatis yang dipasok oleh sistem komputer, sembari mengabaikan atau menolak informasi kontradiktif yang disajikan oleh insting kritis atau bukti faktual nondigital di sekitarnya (Parasuraman dan Manzey, 2010).

Patologi ini memicu fenomena **atrofi kognitif (*cognitive atrophy*)** pada jajaran manajemen.

1. Karena terbiasa disuapi oleh dasbor analitis dan rekomendasi otomatis algoritma, para manajer kehilangan ketajaman daya observasi langsung di lapangan, kehilangan kemahiran melakukan investigasi manual akar masalah (*5 whys*), dan enggan melatih pertimbangan moral mandiri.
2. Munculnya **pelepasan beban moral ke mesin (*moral disengagement via technology*)**: para eksekutif merasa terbebas dari rasa bersalah atas keputusan pahit (seperti pemutusan hubungan kerja massal atau pemotongan anggaran layanan kesehatan), karena mereka memosisikan diri semata-mata sebagai eksekutor pasif dari rekomendasi objektif perangkat lunak.

12.4 Model Keputusan Simbiosis Hibrida: *AI-Human Augmented Decision-Making*

Menghadapi kompleksitas disrupsi digital, kepemimpinan masa depan menolak dua sikap ekstrem yang keliru: **teknofobia** (menolak pemanfaatan komputasi cerdas karena ketakutan irasional) dan **teknofetisisme** (penyerahan kedaulatan etika institusi secara pasrah kepada kecerdasan mesin). Paradigma yang divalidasi oleh sains manajemen modern adalah **model pengambilan keputusan simbiosis hibrida (*augmented intelligence model*)**.



Gambar 12.4 Arsitektur Simbiosis Hibrida (*Human-AI-Augmentation*)

12.4.1 Triad Interaksi dan Pembagian Derajat Kedaulatan Keputusan

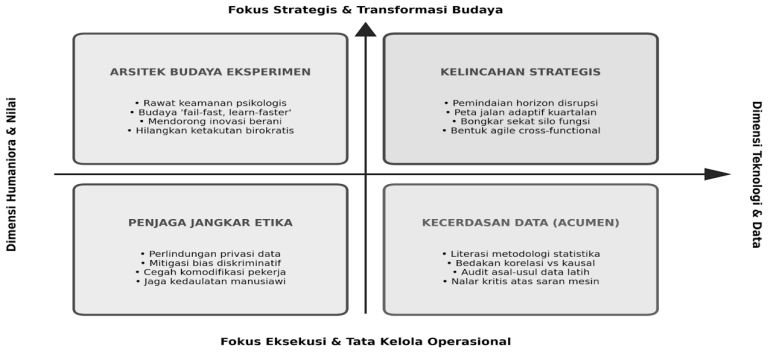
Tingkat keterlibatan manusia dalam sistem keputusan algoritmik diatur melalui taksonomi tiga derajat kontrol kedaulatan.

Moda Interaksi	Arsitektur Kendali	Derajat Otonomi Algoritma	Peran Kepemimpinan Manusia	Konteks Penerapan Paling Tepat
Human-in-the-Loop **(HITL)**	Mesin menganalisis data dan menyusun rekomendasi; keputusan definitif **hanya sah jika dieksekusi secara sadar oleh manusia**.	Rendah/ Terpandu	Pengambil keputusan mutlak; verifikator hipotesis mesin.	Keputusan strategis berdampak eksistensial, diagnosis medis invasif, vonis hukum pengadilan, kebijakan publik makro.
Human-on-the-Loop **(HOTL)**	Mesin mengeksekusi keputusan secara mandiri secara *real-time*, tetapi **manusia terus memantau (*supervising*) dan memegang tombol intervensi veto/ pembatalan** sewaktu-waktu.	Moderat/ Operasional	Pengawas sistem (*monitor and override*); intervensi saat terjadi anomali darurat.	Manajemen likuiditas perdagangan saham frekuensi tinggi (*algorithmic trading*), kontrol lalu lintas penerbangan bandara, mitigasi serangan siber.
Human-out-of-the-Loop **(HOOTL)**	Mesin mendeteksi masalah, merumuskan opsi, dan **mengeksekusi tindakan secara otomatis tanpa intervensi maupun otorisasi manusia**.	Penuh/ Total	Arsitek rancang bangun sistem awal; evaluator berkala pasca-implementasi.	Keputusan operasional mikro berkecepatan tinggi: pemblokiran transaksi kartu kredit mencurigakan dalam 5 milidetik, pendinginan otomatis server pusat data.

Kepemimpinan strategis menuntut ketegasan yuridis dan manajerial: **semakin tinggi dampak etis, kemanusiaan, dan risiko eksistensial dari suatu keputusan kelembagaan, semakin mutlak penerapan protokol *human-in-the-loop (HITL)***. Organisasi dilarang keras menerapkan protokol *human-out-of-the-loop (HOOTL)* untuk keputusan-keputusan yang berimplikasi langsung pada hak asasi, kebebasan, keselamatan jiwa, dan martabat manusia.

12.5 Arketipe dan Kapabilitas Dinamis Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership*)

Di tengah pusaran disrupsi teknologi, kepemimpinan tidak lagi cukup mengandalkan figur komando hierarkis tradisional. Lahir paradigma **kepemimpinan digital (*digital leadership*)**—sebuah kompetensi metakognitif yang memadukan wawasan strategis teknologi digital (*digital literacy and vision*) dengan kelincahan kepemimpinan adaptif (*adaptive agility*) guna mentransformasikan budaya dan kapabilitas institusi secara berkesinambungan.



Gambar 12.5 Empat Pilar Kapabilitas Kepemimpinan Digital

1.5.1 Empat Arketipe Kapabilitas Pemimpin Digital

1. **Kelincahan strategis (*strategic agility*):** kapasitas untuk terus memindai horizon disrupsi teknologi eksternal, merespons perubahan pasar dengan mengubah portofolio arah secara

luwes tanpa merusak *core purpose* institusi. Pemimpin digital menolak rencana induk kaku berjangka 10 tahun yang usang; mereka mengadopsi peta jalan fleksibel berbasis tinjauan iteratif kuartalan.

2. **Kecerdasan data (*data acumen and literacy*):** pemimpin digital tidak harus seorang pemrogram komputer (*coder*), tetapi harus memiliki literasi data eksekutif: kemampuan memahami metodologi statistika modern, membedakan antara korelasi dengan kausalitas murni, mengajukan pertanyaan kritis mengenai asal-usul data pelatihan (*data provenance*), serta mampu mendeteksi potensi kecacatan logika di balik rekomendasi algoritma.
3. **Penggerak budaya eksperimentasi cepat (*fast-experimentation catalyst*):** mentransformasikan iklim kerja dari ketakutan akan kegagalan birokrasi menjadi budaya inovasi eksperimental (*fail-fast, learn-faster*). Pemimpin digital mendesain proyek-proyek percontohan skala kecil yang terlindungi (*safe-to-fail probes*), memvalidasi ide menggunakan data pasar riil, dan dengan cepat menghentikan proyek yang terbukti gagal tanpa menghukum anggota tim secara personal.
4. **Pembongkar silo struktural (*boundary-spanning orchestrator*):** menghancurkan sekat-sekat departemen fungsional birokratis yang menghambat aliran pertukaran data (*anti-silo governance*). Pemimpin digital merancang struktur tim lintas fungsi (*cross-functional agile squads*) yang memadukan ahli teknologi informasi, analis data, perancang kebijakan hukum, dan operator lapangan ke dalam satu unit kerja mandiri yang otonom.

1.5.2 Mengatasi Resistensi Kultural terhadap Transformasi Digital

Hambatan terbesar dari transformasi digital bukanlah keterbatasan anggaran modal atau keterbelakangan perangkat

keras, melainkan **resistensi psikologis dan inersia kultural manusia di dalam organisasi**.

Berdasarkan teori dinamika kekuasaan kelembagaan, digitalisasi secara inheren merupakan **proses redistribusi transparansi dan kontrol**. Anggota organisasi yang selama puluhan tahun menikmati keuntungan dari ketertutupan birokrasi, monopoli informasi manual, atau rantai perizinan bertingkat yang koruptif akan secara aktif melakukan perlawanan tersembunyi (*covert resistance*): memperlambat pengisian basis data, mengeklaim sistem baru "sering eror", atau mempertahankan penggunaan berkas kertas ganda (*dual administrative systems*).

Kepemimpinan digital menavigasi resistensi ini melalui beberapa hal berikut.

1. **Penanaman keamanan psikologis (*psychological safety*):** mengeliminasi ketakutan karyawan bahwa adopsi AI dan otomatisasi akan berujung pada pemutusan hubungan kerja massal (*automation anxiety*). Pemimpin secara eksplisit membingkai teknologi sebagai instrumen yang melipatgandakan nilai kemanusiaan pekerja (*empowerment and upskilling*), membebaskan mereka dari tugas mekanis repetitif agar dapat berfokus pada pekerjaan inovatif yang bernilai tambah tinggi.
2. **Insentif kultural dan teladan puncak (*tone at the top*):** pimpinan puncak wajib menjadi pengguna pertama dan terdepan dari ekosistem digital baru, menolak menandatangani berkas fisik di luar sistem resmi, serta mengaitkan indikator kinerja promosi jabatan dengan tingkat adopsi sistem digital kelembagaan.

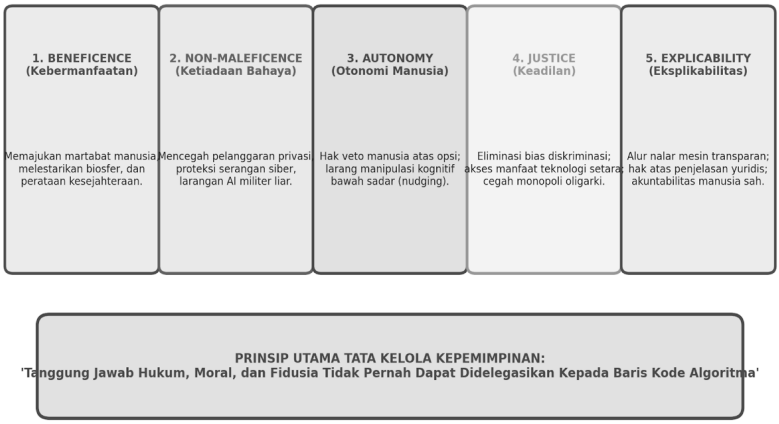
12.6 Tata Kelola Algoritmik, Etika AI, dan Akuntabilitas Kepemimpinan Publik/Korporat

Penerapan kecerdasan buatan dalam skala masif menuntut kerangka regulasi dan tata kelola etika (*algorithmic governance*) yang

kokoh guna melindungi peradaban organisasi dari keruntuhan aksiologis.

1.6.1 Sintesis Prinsip Etika Kecerdasan Artifisial: Kerangka Kerja *AI4People*

Mengacu pada sintesis filosofis etika teknologi global (Floridi et al., 2018), tata kelola kecerdasan artifisial wajib ditegakkan di atas lima pilar etika normatif.



Gambar 12.6 Lima Pilar Etika Kecerdasan Artifisial (*AI4People*)

1.6.1 Mekanisme Penegakan: Audit Algoritmik (*Algorithmic Auditing*) dan Manajemen Risiko

Kepemimpinan masa depan wajib melembagakan protokol pengawasan independen sebelum sebuah model algoritma diluncurkan ke ranah operasional publik atau korporat.

1. **Audit data pelatihan (*data provenance and bias auditing*):** memeriksa apakah sampel data yang digunakan untuk melatih kecerdasan buatan merepresentasikan keberagaman populasi secara adil, tidak mengandung residu diskriminasi masa lalu, serta diperoleh dengan kepatuhan hukum privasi (*consent and data governance*).

2. **Uji ketahanan dan skenario ekstrem (*adversarial stress testing/red teaming*):** menugaskan tim independen (*red team*) untuk sengaja membombardir sistem AI menggunakan data anomali, serangan siber, atau kondisi krisis guna menguji apakah sistem mengalami keruntuhan katastropik (*hallucination or systemic failure*).
3. **Penilaian dampak algoritmik (*algorithmic impact assessment/AIA*):** kewajiban mengkaji potensi dampak negatif implementasi AI terhadap hak asasi manusia, keberlangsungan lapangan kerja, dan kohesi sosial pemangku kepentingan rentan sebelum izin operasional diterbitkan.
4. **Kepemilikan akuntabilitas fidusia (*fiduciary accountability*):** hukum tata kelola kelembagaan menegaskan aksioma mutlak: **tanggung jawab hukum dan moral tidak pernah dapat didelegasikan kepada baris kode perangkat lunak komputer**. Manakala terjadi kesalahan fatal yang merugikan publik atau korporasi, dewan direksi, menteri, atau pimpinan eksekutif tertinggi tetap memikul akuntabilitas yuridis dan moral penuh atas bencana keputusan yang dipicu oleh algoritma yang mereka sahkan.

Tabel 12.1 Matriks Komparatif Paradigma Pengambilan Keputusan: Konvensional, Algoritmik Otonom, dan Simbiosis Hibrida

Dimensi Parameter	Keputusan Konvensional Manusiawi	Keputusan Algoritmik Otonom (AI Murni)	Keputusan Simbiosis Hibrida (*Human-AI Augmented*)
Episentrum Lokus Kognisi	Akal budi manusia, pengalaman empiris, musyawarah deliberatif.	Jaringan neural komputasional, model statistik inferensial.	Sinergi kognitif: komputasi analitis mesin + kebijaksanaan etis manusia.
Kecepatan dan Skala Data	Lambat; terbatas pada kapasitas kerja memori biologis manusia.	Kecepatan mikrodetik; pemrosesan *petabyte* data tak terstruktur secara simultan.	Cepat dan terukur; simulasi mesin diverifikasi secara cermat oleh manusia.
Sensitivitas Nilai dan Konteks	Sangat tinggi; peka terhadap budaya lokal, intuisi, empati, dan etika.	Nol mutlak; buta terhadap nilai moral di luar batasan fungsi objektif matematis.	Optimal; mesin memasok opsi objektif, manusia menyaring batas aksiologis nilai.
Kerentanan Patologis Kritis	Bias kognitif subjektif, kelelahan mental (*decision fatigue*), korupsi politis.	Masalah kotak hitam (*black box*), *algorithmic bias*, hilangnya akuntabilitas.	Risiko *automation bias* jika manusia pasif; friksi waktu jika koordinasi lamban.

Dimensi Parameter	Keputusan Konvensional Manusiawi	Keputusan Algoritmik Otonom (AI Murni)	Keputusan Simbiosis Hibrida (*Human-AI Augmented*)
Lokus Pertanggungjawaban	Melekat mutlak pada jabatan wewenang pejabat yang menandatangani SK.	Tidak ada; sistem komputasi tidak memiliki personalitas hukum moral.	Melekat mutlak pada pimpinan manusia (*human-in-the-loop* sebagai pemegang veto).
Konteks Implementasi Paling Ideal	Krisis eksistensial bernuansa politik tinggi; negosiasi perdamaian sosial.	Transaksi operasional repetitif mikrodetik; kontrol teknis infrastruktur fisik.	Keputusan strategis korporasi, alokasi anggaran publik makro, diagnosis medis invasif.

12.7 Dialektika Teori Menuju Praksis

Pemeriksaan mendalam atas transformasi digital dan kecerdasan artifisial menegaskan kembali premis teleologis buku ini: **tujuan akhir dari kepemimpinan dan pengambilan keputusan bukanlah pemaksimalan kecanggihan teknologi komputasi, melainkan pemuliaan martabat kemanusiaan dan peradaban kelembagaan**.

Teknologi kecerdasan artifisial adalah pelipat ganda daya (*force multiplier*) yang paling dahsyat dalam sejarah peradaban manusia. Di tangan kepemimpinan yang manipulatif dan amoral, algoritma dapat bertransformasi menjadi instrumen pengawasan totaliter (*surveillance*), kodifikasi diskriminasi sistemik, dan pelepasan tanggung jawab etis di balik tameng matematika. Sebaliknya, di tangan kepemimpinan digital yang bijak, berintegritas moral, dan berwawasan transformatif, kecerdasan buatan menjadi instrumen penyelamat peradaban: melenyapkan kebodohan analisis, mempercepat penemuan solusi medis dan krisis iklim, mengoptimalkan keadilan alokasi sumber daya publik, serta membebaskan manusia dari perbudakan kerja rutin mekanistis menuju pemekaran potensi kreativitas intelektual dan spiritual tertinggi manusia.

Kepemimpinan masa depan pada puncaknya adalah keberanian eksekutif untuk menunggangi gelombang disrupsi algoritma, sembari tetap menjaga kemudi arah nilai-nilai luhur kemanusiaan agar tidak karam ditelan arus mekanisasi teknologi yang tuna-nurani.

DAFTAR PUSTAKA

Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning.* Prentice-Hall.

Acton, J. E. E. D. (Lord Acton). (1887). *Letter to Bishop Mandell Creighton, April 5, 1887.* Historical Essays and Studies.

Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422–436.*

Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange.* Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267–299.

Alderfer, C. P. (1969). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs.* Organizational Behavior and Human Performance, 4(2), 142–175.

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings.* Free Press.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness.* Jossey-Bass.

Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review, 3(3), 193–209.*

Bandura, A. (2002). Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Moral Education, 31(2), 101–119.*

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive.* Harvard University Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact.* Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.* SAGE Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.).* Psychology Press.

Bentham, J. (1789). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation.* T. Payne and Son.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence.* Gulf Publishing.

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure.* Cambridge University Press.

Boulgarides, A. J., & Rowe, A. J. (1992). *Managerial Decision Making.* Macmillan.

Boyd, J. R. (1976). *Destruction and Creation.* U.S. Army Command and General Staff College.

Boyd, J. R. (1995). *The Essence of Winning and Losing.* Unpublished briefing slides.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* Harper & Row.

Buzan, T. (1993). *The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential.* BBC Books.

Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History.* James Fraser.

Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos.* Medium/Institute for the Future.

Chaleff, I. (2009). *The Courageous Follower: Standing Up to & for Our Leaders (3rd ed.).* Berrett-Koehler Publishers.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company.* Jossey-Bass.

Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership (2nd ed.).* Praeger.

Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't.* HarperBusiness.

Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.* HarperBusiness.

Dalkey, N. C., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science, 9(3), 458–467.*

de Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats.* Little, Brown and Company.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'What' And 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.*

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin, 125(6), 627–668.*

Delbecq, A. L., & Van de Ven, A. H. (1971). A Group Process Model for Problem Identification and Program Planning. *The Journal of Applied Behavioral Science, 7(4), 466–492.*

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs.* Portfolio/Penguin.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.*

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.* John Wiley & Sons.

Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale.* Dunod et Pinat.

Festinger, L. (1954). *A Theory of Social Comparison Processes.* Human Relations, 7(2), 117–140.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness.* McGraw-Hill.

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chignola, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. *Minds and Machines, 28(4), 689–707.*

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power.* In D. Cartwright (Ed.), Studies in Social Power (pp. 150–167). University of Michigan Press.

Galton, F. (1869). *Hereditary Genius: An Inquiry into Its Laws and Consequences.* Macmillan.

George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value.* Jossey-Bass.

George, B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly, 16(3), 315–338.*

Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development.* Harvard University Press.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.* Bantam Books.

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review, 78(2), 78–90.*

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years. *The Leadership Quarterly, 6(2), 219–247.*

Graen, G., Dansereau, F., & Haga, W. (1975). *A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations.* Organizational Behavior and Human Performance, 13(1), 46–78.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review, 12(1), 9–22.*

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management, 16(2), 399–432.*

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader.* Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* Paulist Press.

Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the Science of Administration.* Institute of Public Administration, Columbia University.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation Through The Design of Work: Test of A Theory.* Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign.* Addison-Wesley.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers.* Harvard University Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World.* Harvard Business Press.

Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit The Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly, 8(1), 61–82.*

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal, 23(5), 26–34.*

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (4th ed.).* Prentice-Hall.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man.* World Publishing Company.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review, 46(1), 53–62.*

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.).* John Wiley & Sons.

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16(3), 321–338.*

Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way.* Prentice-Hall.

Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes.* Houghton Mifflin.

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes (2nd ed.).* Houghton Mifflin.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow.* Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica, 47(2), 263–291.*

Kant, I. (1785). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten [Groundwork of the Metaphysics of Morals].* Johann Friedrich Hartknoch.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Harvard Business School Press.

Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review, 33(1), 33–42.*

Kelley, R. E. (1988). In Praise of Followers. *Harvard Business Review, 66(6), 142–148.*

Kelley, R. E. (1992). *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers Who Lead Themselves.* Doubleday/Currency.

Kidder, R. M. (1995). *How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living.* William Morrow.

Kidder, R. M. (2005). *Moral Courage: Taking Action When Your Values Are Put to the Test.* William Morrow.

Klein, G. (1998). *Sources of Power: How People Make Decisions.* MIT Press.

Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management.* Free Press.

Lagadec, P. (1993). *Preventing Chaos in a Crisis: Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation.* McGraw-Hill.

Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light The Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 37(6), 822–832.*

LeDoux, J. E. (1996). *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life.* Simon & Schuster.

Leventhal, G. S. (1980). *What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships.* In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), Social Exchange: Advances in Theory and Research (pp. 27–55). Plenum Press.

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review, 38(4), 45–56.*

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates'. *The Journal of Social Psychology, 10(2), 271–299.*

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management.* McGraw-Hill.

Lindblom, C. E. (1959). The Science of 'Muddling Through'. *Public Administration Review, 19(2), 79–88.*

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance.* Prentice-Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist, 57(9), 705–717.*

Machiavelli, N. (1532). *Il Principe [The Prince].* Antonio Blado d'Asola.

Mann, R. D. (1959). A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin, 56(4), 241–270.*

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations.* John Wiley & Sons.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2(2), 99–113.*

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52(1), 397–422.*

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50(4), 370–396.*

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality.* Harper & Row.

Mason, R. O. (1969). A Dialectical Approach to Strategic Planning. *Management Science, 15(8), B-403–B-414.*

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization.* Macmillan.

McCall, M. W. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders.* Harvard Business School Press.

McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job.* Free Press.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society.* Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation.* Scott, Foresman & Co.

Mendelow, A. L. (1991). *Stakeholder Mapping.* Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA.

Mill, J. S. (1861). *Utilitarianism.* Parker, Son, and Bourn.

Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government.* Harvard University Press.

Moscovici, S., & Zavalloni, M. (1969). The Group as a Polarizer of Attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology, 12(2), 125–135.*

Noddings, N. (1984). *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education.* University of California Press.

Nutt, P. C. (2002). *Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles.* Berrett-Koehler Publishers.

O'Neil, C. (2016). *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy.* Crown.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science, 29(3), 363–377.*

Raven, B. H. (1965). *Social Influence and Power.* In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), Current Studies in Social Psychology (pp. 371–382). Holt, Rinehart & Winston.

Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory.* Praeger.

Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. *Annales de l'Institut National Agronomique, 12, 1–40.*

Rosenthal, U., Charles, M. T., & 't Hart, P. (1989). *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism.* Charles C Thomas Publisher.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within (4th ed.).* Amacom.

Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th ed.).* Pearson.

Salusu, J. (2016). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit.* Grasindo.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.).* Jossey-Bass.

Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Evaluation of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus. *Academy of Management Journal, 29(1), 51–71.*

Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja.* Rineka Cipta.

Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. Macmillan.

Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (4th ed.)*. The Free Press.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review, 85(11), 68–76.*

Spears, L. C. (2002). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century.* John Wiley & Sons.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465.*

Staw, B. M. (1976). *Knee-deep in The Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action.* Organizational Behavior and Human Performance, 16(1), 27–44.

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology, 25(1), 35–71.*

Stoner, J. A. F. (1961). *A Comparison of Individual and Group Decisions Involving Risk.* Master's thesis, MIT Sloan School of Management.

Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder.* Random House.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review, 36(2), 95–101.*

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern (Retrospective Commentary). *Harvard Business Review, 51(3), 162–180.*

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management.* Harper & Brothers.

Terry, G. R. (2003). *Prinsip-Prinsip Manajemen (Edisi Bahasa Indonesia).* Bumi Aksara.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation

for Ethical Leadership. *California Management Review, 42(4), 128–142.*

von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications.* George Braziller.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation.* John Wiley & Sons.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations.* Prentice-Hall.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making.* University of Pittsburgh Press.

Waldo, D. (1948). *The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration.* Ronald Press.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.).* Oxford University Press.

Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly, 38(4), 628–652.*

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

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning, 15(2), 54–66.*

White, L. D. (1955). *Introduction to the Study of Public Administration (4th ed.).* Macmillan.

Wills, G. (1994). *Certain Trumpets: The Nature of Leadership.* Simon & Schuster.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.).* Pearson.

PROFIL PENULIS



Dr. Reno Affrian, S.Sos., M.A.P. lahir di Kota Amuntai, Kabupaten Hulu Sungai Utara, Provinsi Kalimantan Selatan, pada 25 Oktober 1989. Penulis menempuh dan menyelesaikan seluruh jenjang pendidikan tingginya di bidang ilmu administrasi, dimulai dari program Sarjana (S-1) Ilmu Administrasi Negara di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Amuntai (2009–2012), program Magister (S-2) Administrasi Publik di Universitas Lambung Mangkurat (ULM) Banjarmasin (2013–2015), hingga meraih gelar Doktor (S-3) Ilmu Administrasi dari Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya (2019–2022).

Guna memperkuat kompetensi profesional dan metodologisnya, penulis mengantongi sejumlah sertifikasi keahlian berskala nasional dan internasional. Di antaranya adalah *Certified International Qualitative Researcher* (CIQnR) dan *Certified International Quantitative Researcher* (CIQaR) pada tahun 2021, *Certified Leadership Management Associate* (CLMAr), serta *Certified Public Speaking Professional* (CPSPr) pada tahun 2023, hingga sertifikasi Analis Kebijakan Publik dari *Indonesian Association for Public Administration* (IAPA) pada tahun 2026.

Dalam ranah kepemimpinan institusi pendidikan tinggi, penulis dipercaya mengemban amanah sebagai Ketua STIA Amuntai selama dua periode kepemimpinan (2022–2026 dan 2026–2030).

Selain aktif menjalankan tridarma perguruan tinggi sebagai dosen dan peneliti, penulis juga berkiprah dalam berbagai organisasi sosial kemasyarakatan. Buku bertajuk *Kepemimpinan & Pengambilan Keputusan: Administrasi, Organisasi, dan Manajemen* ini merupakan karya buku kedua penulis, setelah sebelumnya menerbitkan buku perdananya yang berjudul *Model-Model Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi Kebijakan* (2023).

KEPEMIMPINAN
& PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Administrasi, Organisasi, dan Manajemen

"Administrasi tanpa manajemen adalah tumpukan regulasi statis; manajemen tanpa administrasi kehilangan kepatuhan legal; organisasi tanpa kepemimpinan membeku menjadi birokrasi tanpa jiwa; dan kepemimpinan tanpa ketepatan pengambilan keputusan hanyalah retorika hampa."

Bagaimana seorang pemimpin menavigasi institusinya di tengah lingkungan modern yang serba BANI (*brittle, anxious, non-linear, incomprehensible*) tanpa kehilangan kompas moral dan kepatuhan hukumnya?

Buku ***Kepemimpinan & Pengambilan Keputusan: Administrasi, Organisasi, dan Manajemen*** ini menghadirkan rekonstruksi teoretis yang kokoh dan aplikatif atas integrasi sistemik lima pilar tata kelola: administrasi, organisasi, manajemen, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan. Ditulis dengan kedalaman epistemologis dan ketajaman praksis, karya ini membedah spektrum kepemimpinan adaptif, rekayasa budaya kelembagaan, dinamika pengaruh dan kepengikutan (*followership*), sains perilaku kognitif, model partisipasi normatif, hingga metodologi triase strategis saat krisis eksistensial melanda.

Dilengkapi matriks analisis komparatif dan rubrik evaluasi mandiri (*self-diagnostic*), buku ini merupakan panduan esensial bagi para akademisi, mahasiswa pascasarjana, analis kebijakan publik, serta pemimpin birokrasi dan korporasi yang dituntut menghasilkan keputusan yang sah secara hukum, solid secara metodologis, berani secara moral, dan transformatif bagi peradaban kelembagaan.

BINTANG
SEMESTA MEDIA

Jl. Maredan No. F01, Sendangtirto, Berbah, Sleman,
Daerah Istimewa Yogyakarta 55573
Telp. (0274)2254549. Hp. 085865342317
Email: redaksibintangpustaka@gmail.com
Website: bintangpustaka.com

E-ISBN 978-634-314-285-0
9 786343 142850