

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

MEMBANGUN *ORGANIZATIONAL AGILITY* PADA LAM TEKNIK DALAM
MENGHADAPI DINAMIKA PEST, SN DIKTI, DAN STANDAR INTERNASIONAL

Raden Danny Pranayudha

Universitas Esa Unggul

ARTICLE INFO

Keywords: *Organizational Agility, LAM Engineering, Change Management, Human Resource Management, Entrepreneurial Leadership.*

Kata kunci: Ketangkasan Organisasi, Rekayasa LAM, Manajemen Perubahan, Manajemen SDM, Kepemimpinan Kewirausahaan.

Corresponding author:

Raden Danny Pranayudha

rdpranayudha@student.esaunggul.ac.id

Abstract: *The Independent Accreditation Institute for Engineering Study Programs (LAM Teknik) operates in a highly dynamic environment, characterized by changes in national regulations (SN Dikti, Permendiktisaintek No. 39 of 2025) and global pressures (Washington Accord standards, etc.). This study analyzes strategies for building organizational agility to respond to these changes. Through a literature and qualitative study approach, it was found that organizational transformation requires a shift from mere administrative compliance to the development of purpose-based and skill-based capabilities. The discussion highlights the application of the "People Management Wheel" framework to manage dualistic tensions, the integration of "Green Human Resource Management (GHRM)" to strengthen organizational culture, and the adoption of "Entrepreneurial Leadership" to navigate uncertainty.*

Abstrak: Lembaga Akreditasi Mandiri Program Studi Keteknikan (LAM Teknik) beroperasi dalam lingkungan yang sangat dinamis, ditandai dengan perubahan regulasi nasional (SN Dikti, Permendiktisaintek No. 39 Tahun 2025) dan tekanan global (standar Washington Accord, dll). Penelitian ini menganalisis strategi membangun *organizational agility* untuk merespons perubahan tersebut. Melalui pendekatan studi literatur dan kualitatif, ditemukan bahwa transformasi organisasi memerlukan pergeseran dari sekadar kepatuhan administrasi menuju pengembangan kapabilitas berbasis *purpose* dan *skill*. Pembahasan menyoroti penerapan kerangka "People Management Wheel" untuk mengelola ketegangan dualistik, integrasi "Green Human Resource Management (GHRM)" untuk memperkuat budaya organisasi, serta adopsi "Entrepreneurial Leadership" untuk menavigasi ketidakpastian.

PENDAHULUAN

Lembaga akreditasi di Indonesia saat ini menghadapi "badai sempurna" perubahan. Di satu sisi, faktor eksternal (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi - PEST) menuntut efisiensi dan digitalisasi. Di sisi lain, regulasi nasional melalui SN Dikti dan KKKI menuntut relevansi kurikulum dengan dunia industri. Lebih jauh, aspirasi menuju rekognisi internasional mewajibkan adopsi standar hasil (outcome-based) yang ketat. Dalam konteks ini, struktur birokratis tradisional tidak lagi memadai. LAM Teknik memerlukan *agility* (kelincahan)—kemampuan untuk mendeteksi perubahan lingkungan dan meresponsnya dengan cepat tanpa kehilangan momentum operasional.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka (*library research*) yang mendalam terhadap artikel-artikel kunci terkait manajemen talenta global, budaya organisasi hijau, dan kepemimpinan wirausaha.

PEMBAHASAN

Bagian ini memperdalam strategi manajemen perubahan melalui tiga pilar utama, didukung oleh model konseptual visual dari literatur terkini.

3.1. Dinamika PEST sebagai Pemicu Kebutuhan *Organizational Agility*

Lembaga Akreditasi Mandiri Program Studi Keteknikan (LAM Teknik) beroperasi dalam lingkungan eksternal yang sangat dinamis, yang dianalisis melalui kerangka PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi). Dinamika eksternal ini menciptakan kondisi "badai sempurna" perubahan yang menuntut organisasi untuk membangun dan mempertahankan *organizational agility* (kelincahan organisasi) agar mampu mendeteksi dan merespons guncangan lingkungan dengan cepat.

3.1.1. Faktor Politik (Political)

Faktor politik dan regulasi merupakan sumber peluang sekaligus tantangan utama bagi LAM Teknik.

| Kategori | Faktor Kunci | Implikasi terhadap Perubahan Organisasi |
|-----------|--|--|
| Peluang | Pendirian LAM Teknik adalah amanat Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan ditetapkan oleh Kementerian berwenang. | Mendukung legitimasi dan peran LAM Teknik sebagai entitas yang wajib. |
| Tantangan | Kemunculan regulasi baru yang berpotensi mengurangi peserta akreditasi hingga 60%, seperti Peraturan Menteri Nomor 39 Tahun 2025 dengan isu "perpanjangan akreditasi". | Mendorong perlunya sikap <i>agile</i> (lincah) dalam merumuskan strategi dan mencari peluang bisnis baru di tengah kesulitan regulasi. |
| Tantangan | Kemunculan Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) lain yang memiliki cakupan layanan beririsan. | Memaksa organisasi untuk mempertegas keunikan layanan dan meningkatkan kualitas proses akreditasi. |

3.1.2. Faktor Ekonomi (Economic)

Stabilitas dan proyeksi ekonomi memiliki dampak langsung pada kesinambungan operasional LAM Teknik.

| Kategori | Faktor Kunci | Implikasi terhadap Perubahan Organisasi |
|-----------|--|--|
| Peluang | Pembiayaan akreditasi berasal dari pelunasan program studi, memungkinkan LAM Teknik beroperasi dengan prinsip nirlaba dan memiliki aliran kas positif. | Mendukung kontinuitas pembiayaan akreditasi. |
| Tantangan | Ancaman resesi ekonomi yang dapat menyebabkan penurunan jumlah program studi/mahasiswa teknik dan berdampak pada jumlah peserta akreditasi. | Menuntut organisasi untuk fokus pada efisiensi operasional dan inovasi berkelanjutan untuk menjaga biaya tetap rendah. |

3.1.3. Faktor Sosial (Social) dan Profesional

Aspek sosial berkaitan dengan aspirasi kualitas pendidikan tinggi teknik dan lingkungan profesional.

| Kategori | Faktor Kunci | Implikasi terhadap Perubahan Organisasi |
|-----------|--|---|
| Peluang | Tuntutan mutu pendidikan tinggi bidang teknik harus dikendalikan dan ditingkatkan sejalan dengan “Memorandum of Arrangement” di ASEAN dan standar global Washington Accord (WA). | Memperkuat tujuan organisasi, yaitu bertransformasi dari sekadar "melakukan akreditasi" menjadi "menjamin mutu lulusan teknik Indonesia" (sebagaimana disinggung dalam konsep People Management Wheel). |
| Peluang | Peningkatan kapasitas bimbingan teknis dan sosialisasi kebijakan dapat mengurangi program studi yang tidak dapat diandalkan. | Menekankan peran LAM Teknik sebagai stimulator percepatan peningkatan mutu (Visi) dan penyebar inovasi. |
| Tantangan | Risiko pelanggaran etika oleh asesor dan program studi. | Menuntut penguatan kultur organisasi dan penegakan kode etik yang ketat (sejalan dengan penguatan Green Human Resource Management dan Knowledge Sharing). |

3.1.4. Faktor Teknologi (Technological)

Adopsi teknologi digital adalah inti dari efisiensi LAM Teknik, namun juga menjadi sumber disrupsi.

| Kategori | Faktor Kunci | Implikasi terhadap Perubahan Organisasi |
|----------|---|---|
| Peluang | Inovasi berkelanjutan atas platform SAKTI (Sistem Akreditasi Teknik Indonesia) yang memungkinkan efektivitas & efisiensi bisnis <i>paperless</i> serta layanan yang <i>reliable</i> dan <i>robust</i> . | Digitalisasi harus dilihat sebagai <i>enabler</i> perubahan. |
| Peluang | API <i>database</i> LAM Teknik yang <i>mirroring</i> dengan API BAN-PT secara <i>live</i> . | Mendukung transparansi dan akuntabilitas penetapan status akreditasi. |

| | | |
|-----------|---|--|
| Tantangan | Disrupsi teknologi dan risiko ketergantungan pada teknologi SAKTI yang ketinggalan, serta rentannya sistem keamanan penyimpanan data. | Menuntut Kepemimpinan Wirausaha (Entrepreneurial Leadership) untuk terus berinovasi (eksplorasi) sambil mengoptimalkan sistem yang ada (eksploitasi), guna menjaga sistem tetap lincah dan kuat. |
|-----------|---|--|

Berikut pengelompokkan berdasarkan Peluang dan Ancaman

1. Peluang

Peluang merupakan faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh LAM Teknik untuk meningkatkan efisiensi, memperkuat legitimasi, dan mendorong transformasi mutu.

| Kategori PEST | Faktor Peluang | Implikasi Strategis Perubahan Organisasi |
|---------------|---|---|
| Politik (P) | Legitimasi dan Landasan Hukum Kuat: Pendirian LAM Teknik adalah amanat UU No. 12 Tahun 2012 dan didukung oleh Pemerintah. | Memperkuat purpose dan posisi strategis organisasi; memvalidasi kebutuhan atas jasa akreditasi dan penjaminan mutu. |
| Ekonomi (E) | Keberlanjutan Pendanaan Operasional: Sumber pendanaan utama dari iuran program studi memastikan aliran kas positif (nirlaba). | Mendukung kontinuitas operasional dan investasi pada sistem (misalnya, pengembangan SAKTI) tanpa bergantung penuh pada anggaran negara. |
| Sosial (S) | Tuntutan Mutu Global: Adanya tuntutan untuk selaras dengan standar internasional (Washington Accord). | Menjadi pemicu bagi LAM Teknik untuk menaikkan standar layanan, memperkuat akuntabilitas, dan bertransformasi menjadi stimulator peningkatan mutu, bukan sekadar regulator. |
| Sosial (S) | Peningkatan Kapasitas Mitra: Peran LAM Teknik dalam bimbingan teknis dan sosialisasi kebijakan dapat mengurangi program studi yang tidak berkualitas. | Memposisikan organisasi sebagai mitra strategis bagi program studi dalam percepatan peningkatan mutu. |
| Teknologi (T) | Inovasi Platform SAKTI: Ketersediaan platform digital yang kuat (SAKTI) untuk efisiensi paperless dan layanan reliable. | Memungkinkan organisasi menerapkan Strategi Perubahan Berbasis Digitalisasi yang mengarah pada streamlining proses, mengurangi biaya, dan mempercepat siklus akreditasi. |
| Teknologi (T) | Integrasi Data dengan Regulator: API <i>database</i> yang mirroring dengan BAN-PT secara <i>live</i> . | Mendukung transparansi, akuntabilitas, dan validitas penetapan status akreditasi. |

2. Ancaman

Ancaman adalah faktor eksternal yang berpotensi menghambat kinerja dan kontinuitas LAM Teknik, menuntut organisasi untuk bersikap proaktif dalam mitigasi dan manajemen risiko.

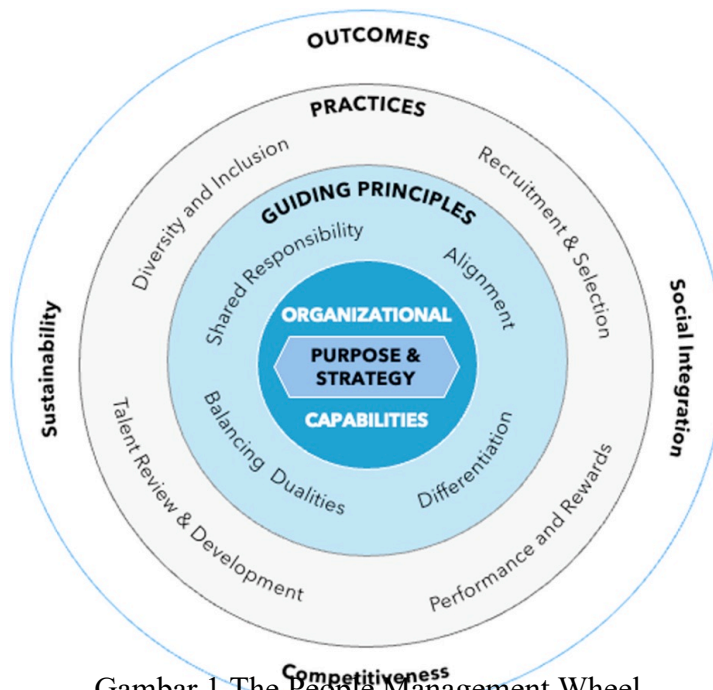
| Kategori PEST | Faktor Ancaman | Implikasi Strategis Perubahan Organisasi |
|---------------|--|---|
| Politik (P) | Disrupsi Regulasi (Perpanjangan Akreditasi): Kemunculan regulasi baru (misalnya Permendiktisaintek No. 39/2025) yang berpotensi mengurangi jumlah peserta akreditasi secara drastis. | Memaksa organisasi untuk membangun ketahanan (resilience) dan fleksibilitas strategi (mencari peluang bisnis baru atau redefinisi peran layanan). |
| Politik (P) | Persaingan Antar-LAM: Adanya Lembaga Akreditasi Mandiri lain yang cakupan layanannya beririsan. | Menuntut organisasi untuk mempertegas Value Proposition, meningkatkan kualitas layanan, dan fokus pada diferensiasi di bidang teknik. |
| Ekonomi (E) | Resesi Ekonomi Global: Ancaman resesi yang dapat menurunkan jumlah program studi atau mahasiswa baru di sektor teknik. | Menuntut fokus pada efisiensi operasional dan penguatan inovasi layanan untuk memelihara revenue stream yang stabil di tengah kontraksi pasar. |
| Sosial (S) | Risiko Pelanggaran Etika: Risiko adanya penyimpangan etika oleh asesor atau program studi. | Menuntut penguatan Kultur Organisasi yang berbasis integritas dan penerapan Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) yang transparan dan robust untuk pencegahan. |
| Teknologi (T) | Ketergantungan dan Keusangan SAKTI: Risiko ketergantungan dan potensi ketinggalan zaman dari platform SAKTI. | Mengharuskan adopsi Kepemimpinan Wirausaha (Entrepreneurial Leadership) untuk terus melakukan eksplorasi dan inovasi teknologi agar sistem tetap lincah, aman, dan relevan. |
| Teknologi (T) | Ancaman Keamanan Data: Rentannya sistem keamanan penyimpanan data sensitif akreditasi. | Membutuhkan investasi berkelanjutan pada keamanan siber dan pembentukan tim <i>agile</i> yang fokus pada mitigasi risiko teknologi. |

Analisis Peluang dan Ancaman ini menegaskan bahwa LAM Teknik harus segera menjalankan Manajemen Perubahan Transformasional untuk beralih dari organisasi yang reaktif (hanya mematuhi regulasi) menjadi organisasi yang ambidekstrus—mampu melakukan eksploitasi (efisiensi sistem akreditasi saat ini) sekaligus eksplorasi (mencari model bisnis dan layanan baru) demi keberlanjutan.

3.2. Transformasi Struktur: Menavigasi Dualitas dengan *People Management Wheel*

Berdasarkan kajian Evans et al. (2025), tantangan utama organisasi modern bukanlah memilih satu strategi di atas yang lain, melainkan mengelola ketegangan (tensions) di antara keduanya—misalnya, antara standardisasi global (Washington Accord) dan kebutuhan lokal (prodi teknik di Indonesia).

Untuk mengatasi ini, LAM Teknik perlu mengadopsi model **"The People Management Wheel"**.



Gambar 1 The People Management Wheel
(Sumber: Evans et al. (2025))

Transformasi Sumber Daya Manusia Melalui "The People Management Wheel"

Dinamika PEST yang telah dianalisis menunjukkan bahwa LAM Teknik berada di bawah tekanan konstan (ancaman regulasi dan teknologi) sekaligus dihadapkan pada peluang strategis (standar global dan digitalisasi). Untuk mencapai *Organizational Agility* yang dibutuhkan, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) harus bertransformasi dari fungsi administrasi menjadi penggerak strategis.

Kerangka **The People Management Wheel** (Evans et al., 2025) menawarkan lima prinsip panduan bagi manajemen talenta global yang sangat relevan untuk organisasi yang menghadapi disrupsi seperti LAM Teknik. Kerangka ini bergeser dari fokus pada **jabatan (jobs)** menuju fokus pada **kapabilitas (capabilities)** dan **tujuan (purpose)**.

3.2.1. Purpose sebagai Inti Perubahan (Profit with Purpose at the Core)

Prinsip inti dari People Management Wheel adalah menempatkan **Tujuan (Purpose)** sebagai poros. Dalam konteks LAM Teknik, respons terhadap faktor **Sosial (S) PEST** (tuntutan mutu global seperti *Washington Accord*) dan ancaman **Politik (P) PEST** (disrupsi regulasi) menuntut redefinisi Purpose.

- **Pergeseran Tujuan:** Tujuan organisasi harus bergeser dari sekadar **"melakukan akreditasi"** (kepatuhan administratif) menjadi **"menjamin mutu lulusan teknik Indonesia"** (dampak strategis).

- **Implikasi: Purpose** yang kuat ini menjadi **daya tarik talenta** (asesor dan staf) dan memicu motivasi internal untuk berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan, mengubah tekanan eksternal menjadi energi transformatif.

3.2.2. Membangun Kapabilitas, Bukan Sekadar Mengisi Jabatan (Building Capabilities)

Faktor **Teknologi (T) PEST** (inovasi SAKTI) dan ancaman **Politik (P) PEST** (perpanjangan akreditasi) secara langsung menuntut kapabilitas baru. Akreditasi yang berbasis digital dan data memerlukan staf dan asesor yang memiliki kompetensi di luar standar operasional biasa.

- **Transformasi Kapabilitas:** LAM Teknik perlu membangun kapabilitas di bidang **analisis data akreditasi, keamanan siber (cyber security)** untuk sistem SAKTI, dan **kecakapan konsultatif** bagi para asesor.
- **Implikasi HR:** Redesain peta jabatan harus dilakukan, mengubah deskripsi kerja yang kaku menjadi berbasis **proyek dan kapabilitas**. Individu dinilai berdasarkan *skill* yang mereka bawa, bukan hanya posisi formal, sehingga menciptakan tenaga kerja yang lebih **lincah (agile)** dan mudah dialokasikan ulang saat terjadi perubahan regulasi atau kebutuhan mendadak.

3.2.3. Menavigasi Ketegangan Dualistik (Navigating Dualistic Tensions)

Untuk menjadi organisasi yang *ambidekstrus*—yang merupakan esensi dari *Organizational Agility*—LAM Teknik harus mampu mengelola ketegangan paradoks atau dualisme (Smith & Lewis, 2022).

- **Dualitas Kritis:**
 1. **Eksplotasi (Efisiensi Sistem Saat Ini) vs. Eksplorasi (Inovasi Layanan Baru):** Ancaman **Ekonomi (E) PEST** (resesi) menuntut efisiensi biaya (eksplotasi), namun ancaman **Politik (P) PEST** (automasi regulasi) menuntut pencarian peluang baru (eksplorasi). “People Management Wheel” membantu merancang insentif yang mendorong kedua perilaku ini secara simultan.
 2. **Kepatuhan (Compliance) vs. Konsultatif (Consultative):** Asesor harus ketat pada standar akreditasi (kepatuhan), namun juga luwes dalam memberikan pembinaan mutu program studi (konsultatif). Pengelolaan talenta harus melatih *dual mindset* ini.
- **Implikasi Manajerial:** Ketegangan ini dikelola melalui desain tim *agile* yang bersifat temporer dan terfokus pada proyek inovasi.

3.2.4. Memelihara Keselarasan dan Diferensiasi (Nurturing Alignment and Differentiation)

Prinsip ini berfokus pada keseimbangan antara keselarasan dalam nilai-nilai inti dan diferensiasi dalam peran. Hal ini sangat penting untuk mengatasi ancaman **Sosial (S) PEST** (risiko pelanggaran etika) dan **Politik (P) PEST** (persaingan antar-LAM).

- **Keselarasan (Alignment):** Mengintegrasikan **Budaya Organisasi** dan **Etika Profesi** (misalnya, melalui konsep *Green Human Resource Management* atau GHRM) di seluruh organisasi, termasuk staf dan asesor. Ini menciptakan dasar kepercayaan yang mitigatif terhadap risiko etika.
- **Diferensiasi:** Memberikan otonomi yang memadai kepada tim inti dan tim asesor untuk menyesuaikan pendekatan mereka dengan kebutuhan spesifik program studi, sesuai dengan semangat *agile*.

3.2.5. Memastikan Tanggung Jawab Bersama (*Ensuring Shared Responsibility*)

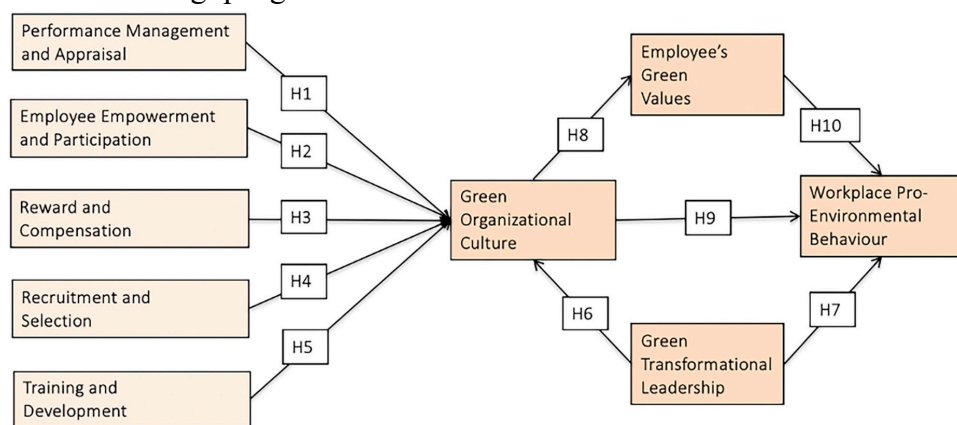
Manajemen perubahan di LAM Teknik tidak hanya menjadi tanggung jawab *stakeholder* inti, tetapi harus menjadi tanggung jawab bersama semua pihak. Hal ini merupakan kunci untuk menanggapi ancaman **Politik (P) PEST** tentang persaingan dan tuntutan mutu global.

- **Kepemilikan Bersama:** Memastikan bahwa asesor, staf, dan pimpinan memiliki kepemilikan atas tujuan organisasi.
- **Peran Pimpinan:** Pimpinan bertindak sebagai arsitek yang merancang dan memelihara roda manajemen SDM, memfasilitasi dialog, dan menyediakan sumber daya.

Melalui penerapan **People Management Wheel**, LAM Teknik dapat membangun arsitektur SDM yang tidak hanya tanggap terhadap perubahan regulasi dan teknologi, tetapi juga proaktif dalam memimpin peningkatan mutu pendidikan tinggi teknik di Indonesia.

3.3. Penguatan Kultur: Sinergi GHRM dan *Knowledge Sharing*

Keberhasilan perubahan sangat bergantung pada budaya organisasi. Mengacu pada Gao et al. (2025) dan Marisyah (2022), budaya adaptif dapat dibangun melalui praktik SDM Hijau (*Green HRM*) dan mekanisme berbagi pengetahuan.



Gambar 2 Integrated Model of GHRM, Culture, and Behavior
(Sumber: Gao et al. (2025))

Membangun *organizational agility* tidak cukup hanya dengan mengubah struktur atau strategi; diperlukan fondasi budaya yang kuat untuk menopang perubahan tersebut. Berdasarkan analisis PEST, LAM Teknik menghadapi tuntutan keberlanjutan (faktor Sosial dan Ekonomi) serta risiko hilangnya pengetahuan institusional akibat dinamika regulasi (faktor Politik). Oleh karena itu, strategi penguatan budaya organisasi dilakukan melalui sinergi antara *Green Human Resource Management* (GHRM) dan *Knowledge Sharing*.

3.3.1. Green Human Resource Management (GHRM) sebagai Identitas Baru

Penerapan GHRM di LAM Teknik bukan sekadar respons terhadap tren lingkungan, melainkan strategi adaptasi terhadap efisiensi ekonomi dan tanggung jawab sosial. Mengacu pada Gao et al. (2025), GHRM berperan vital dalam membentuk perilaku pro-lingkungan dan efisiensi yang menjadi nilai inti organisasi.

- Efisiensi Operasional (Respons terhadap Faktor Ekonomi): Digitalisasi akreditasi melalui SAKTI bukan hanya soal teknologi, tetapi transformasi budaya kerja *paperless*. GHRM menanamkan nilai bahwa pengurangan penggunaan kertas dan perjalanan dinas (melalui asesmen daring/hibrida) adalah kontribusi nyata terhadap efisiensi biaya operasional LAM Teknik yang nirlaba.
- Reputasi dan Legitimasi (Respons terhadap Faktor Sosial): Sebagai lembaga penjamin mutu eksternal, LAM Teknik harus menjadi teladan dalam keberlanjutan. Budaya "hijau" meningkatkan citra lembaga di mata pemangku kepentingan internasional (*Washington Accord*), menunjukkan bahwa LAM Teknik adalah organisasi modern yang peduli pada masa depan (*sustainability*).

Implementasi GHRM dilakukan melalui rekrutmen yang memprioritaskan individu dengan kesadaran lingkungan tinggi dan penilaian kinerja yang memasukkan indikator efisiensi sumber daya sebagai KPI.

3.3.2. Knowledge Sharing sebagai Mitigasi Risiko

Dalam menghadapi disrupsi regulasi (Faktor Politik) dan perkembangan teknologi (Faktor Teknologi), pengetahuan menjadi aset paling berharga sekaligus paling rentan. Risiko *turnover* asesor atau staf ahli dapat menyebabkan hilangnya *tacit knowledge* yang krusial.

Mengadopsi temuan Marisya (2022) pada sektor perbankan yang memiliki kemiripan karakteristik regulasi ketat, LAM Teknik perlu melembagakan praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) sebagai budaya harian, bukan sekadar aktivitas insidental.

- Mekanisme Berbagi (Communities of Practice): Membentuk forum rutin—baik formal (bimbingan teknis internal) maupun informal (*coffee sessions* virtual)—di mana asesor senior mentransfer pengalaman menangani kasus akreditasi kompleks kepada asesor baru. Ini merespons kebutuhan akan standarisasi mutu (Faktor Sosial).
- Digitalisasi Pengetahuan (Technology Enabler): Memanfaatkan platform SAKTI tidak hanya sebagai alat input data, tetapi sebagai *Knowledge Management System* (KMS). Kasus-kasus unik, preseden keputusan akreditasi, dan interpretasi regulasi baru didokumentasikan secara digital agar dapat diakses kembali (*retrievable*), memastikan organisasi tidak "lupa" saat terjadi pergantian personal.

3.3.3. Sinergi Budaya untuk Ketahanan Organisasi

Penggabungan GHRM dan *Knowledge Sharing* menciptakan budaya organisasi yang peduli (*caring*) dan pembelajar (*learning*).

- GHRM menciptakan lingkungan fisik dan psikologis yang efisien dan sadar tujuan (*purpose-driven*).
- Knowledge Sharing memastikan kelancaran arus informasi dan inovasi.

Sinergi ini secara langsung menjawab tantangan PEST dengan menciptakan SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki etos kerja efisien dan kolaboratif. Hal ini

menjadi kunci bagi LAM Teknik untuk tetap resilien menghadapi guncangan eksternal, sekaligus lincah dalam menangkap peluang baru.

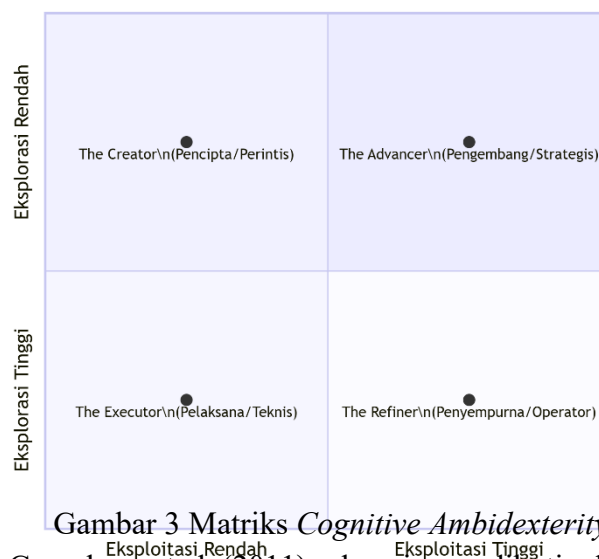
3.4. Gaya Kepemimpinan: *Entrepreneurial Leadership* dan *Cognitive Ambidexterity*

Menghadapi ketidakpastian global memerlukan tipe pemimpin yang unik. Safuan (2018) menekankan pentingnya *Entrepreneurial Leadership* yang memiliki kemampuan *Cognitive Ambidexterity*. *Cognitive Ambidexterity* adalah kemampuan individu (khususnya wirausaha/pemimpin) untuk secara seimbang mengelola dua mode berpikir yang berlawanan namun saling melengkapi:

1. **Exploitative Thinking** (Eksplotasi): Berpikir analitis, fokus pada eksekusi, efisiensi, optimisasi, dan pemanfaatan sumber daya yang ada. Berorientasi pada **kepastian dan kontrol**.
2. **Exploratory Thinking** (Eksplorasi): Berpikir intuitif, kreatif, terbuka terhadap peluang baru, eksperimen, dan inovasi disruptif. Berorientasi pada **peluang dan ketidakpastian**.

Kesuksesan seringkali terletak pada kemampuan untuk beralih di antara kedua mode berpikir ini sesuai konteks, alih-alih terjebak hanya pada satu mode.

Matriks Cognitive Ambidexterity Greenberg & McKone-Sweet



Gambar 3 Matriks *Cognitive Ambidexterity*
(Diadaptasi dari Greenberg et al. (2011) sebagaimana dikutip dalam Safuan (2018))

1. The Creator (Pencipta / Perintis)
 - o Karakteristik: Tinggi dalam eksplorasi, rendah dalam eksploitasi. Sangat visioner, penuh ide-ide baru, dan kreatif. Namun, seringkali kesulitan mengeksekusi ide-ide tersebut menjadi kenyataan yang terstruktur dan berkelanjutan.
 - o Tantangan: Ide bisa terkesan "mengawang-awang", kurang perhatian pada detail implementasi, dan mungkin kehilangan fokus.
2. The Advancer (Pengembang / Strategis)
 - o Karakteristik: KUADRAN IDEAL (Cognitive Ambidexterity). Tinggi baik dalam eksplorasi maupun eksploitasi. Mampu menghasilkan ide-ide baru dan mengembangkan sistem, proses, dan

strategi untuk mewujudkannya secara efektif. Memiliki visi jangka panjang sekaligus kemampuan eksekusi.

- Keunggulan: Dapat mengidentifikasi peluang baru dan sekaligus membangun kapabilitas organisasi untuk merebut peluang tersebut.

3. The Refiner (Penyempurna / Operator)

- Karakteristik: Tinggi dalam eksploitasi, rendah dalam eksplorasi. Ahli dalam mengoptimalkan sistem yang sudah ada, meningkatkan efisiensi, dan memastikan operasional berjalan mulus. Sangat analitis dan terstruktur.
- Tantangan: Cenderung menghindari risiko, kurang tertarik pada perubahan radikal, dan mungkin melewatkan peluang inovasi disruptif karena terlalu fokus pada penyempurnaan status quo.

4. The Executor (Pelaksana / Teknis)

- Karakteristik: Rendah baik dalam eksplorasi maupun eksploitasi. Fokus pada tugas-tugas teknis dan spesifik sesuai perintah. Lebih nyaman dengan rutinitas dan arahan yang jelas.
- Tantangan: Kurang inisiatif untuk mengeksplorasi hal baru atau mengoptimalkan sistem secara signifikan. Peran ini penting untuk operasional sehari-hari tetapi bukan penggerak inovasi atau efisiensi strategis.

Matriks ini menjadi roadmap pengembangan. Seorang **Creator** perlu melatih kemampuan eksploitasinya (bergerak ke kanan). Seorang **Refiner** perlu melatih kemampuan eksplorasinya (bergerak ke atas).

Transformasi LAM Teknik menuju *Organizational Agility* tidak akan terwujud tanpa nahkoda yang tepat. Analisis PEST telah memetakan "lautan badai" regulasi dan teknologi, sementara *People Management Wheel* dan sinergi GHRM-Knowledge Sharing telah menyiapkan "mesin" organisasi. Untuk menggerakkan mesin ini melewati badai, diperlukan gaya kepemimpinan hibrida yang menggabungkan jiwa kewirausahaan (*Entrepreneurial Leadership*) dengan ketangkasan kognitif (*Cognitive Ambidexterity*).

3.4.1. *Entrepreneurial Leadership*: Mengubah Ancaman PEST Menjadi Peluang

Mengacu pada studi Safuan (2018), *Entrepreneurial Leadership* bukan hanya tentang menjalankan bisnis, melainkan kemampuan pimpinan untuk mengelola perubahan global dengan cepat, tepat, dan fleksibel. Dalam konteks LAM Teknik yang nirlaba namun mandiri, gaya kepemimpinan ini krusial untuk merespons dinamika **Politik** dan **Ekonomi**.

- **Proaktif vs Reaktif**: Menghadapi ancaman regulasi "automasi akreditasi" (Faktor Politik), seorang *Entrepreneurial Leader* tidak bersikap defensif. Sebaliknya, mereka melihat celah inovasi untuk menawarkan layanan baru di luar akreditasi konvensional, seperti sertifikasi kompetensi spesifik atau konsultasi pemeringkatan global.
- **Penggerak Purpose**: Selaras dengan prinsip "*Profit with Purpose*" pada *People Management Wheel*, pemimpin tipe ini mampu menarasikan visi bahwa efisiensi ekonomi yang dilakukan

(lewat GHRM) bukan sekadar penghematan, melainkan investasi untuk tujuan mulia: elevasi mutu teknik Indonesia.

3.4.2. *Cognitive Ambidexterity*: Mengelola Paradoks Strategis

Tantangan terbesar yang diidentifikasi dalam kajian ini adalah dualisme: kebutuhan akan **kepatuhan standar** yang kaku (akreditasi) versus kebutuhan akan **fleksibilitas layanan** (konsultasi/pembinaan). Du dan Chen (2018) menekankan pentingnya *Organizational Ambidexterity* dalam lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

Untuk mewujudkan hal tersebut, pimpinan LAM Teknik harus memiliki *Cognitive Ambidexterity*—kemampuan mental untuk memproses dua logika yang bertentangan sekaligus:

1. **Logika Eksploitasi (*Exploitation*)**: Fokus pada efisiensi, perbaikan bertahap, dan standarisasi proses saat ini. Ini selaras dengan penerapan **GHRM** (efisiensi sumber daya) dan pemeliharaan platform SAKTI yang stabil. Pemimpin memastikan "lampu tetap menyala" dan akreditasi berjalan tanpa cacat.
2. **Logika Eksplorasi (*Exploration*)**: Fokus pada penemuan, eksperimen, dan inovasi radikal. Ini selaras dengan **Knowledge Sharing** untuk menciptakan pengetahuan baru. Pemimpin memberi ruang bagi tim untuk bereksperimen dengan model asesmen baru atau teknologi AI, meskipun berisiko gagal.

3.4.3. Integrasi Kepemimpinan dalam Ekosistem Organisasi

Kombinasi *Entrepreneurial Leadership* dan *Cognitive Ambidexterity* berfungsi sebagai perekat bagi elemen-elemen yang telah dibahas sebelumnya:

- **Terhadap Struktur SDM**: Pemimpin menggunakan *Cognitive Ambidexterity* untuk menyeimbangkan ketegangan dalam *People Management Wheel* (misalnya: kapan harus *build* kapabilitas internal vs *buy* talenta eksternal).
- **Terhadap Kultur**: *Entrepreneurial Leadership* mendorong keberanian mengambil risiko yang terukur, yang vital agar budaya *Knowledge Sharing* tidak hanya berisi "cerita sukses", tetapi juga "pembelajaran dari kegagalan".

Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini memastikan bahwa LAM Teknik tidak terjebak dalam inersia birokrasi, melainkan bergerak lincah: **kuat dalam akar regulasi (eksploitasi), namun berani menjulang ke peluang pasar baru (eksplorasi)**.

4. Strategi Implementasi: Menuju *Agile Organization*

Berdasarkan analisis PEST dan kerangka teoritis yang telah dibangun, implementasi perubahan pada LAM Teknik tidak dapat dilakukan secara sporadis. Diperlukan pendekatan sistematis yang menerjemahkan *Entrepreneurial Leadership*, *People Management Wheel*, dan budaya GHRM ke dalam aksi nyata. Strategi ini dirancang dalam tiga tahapan horison waktu: **Fondasi (Inisiasi)**, **Transformasi (Integrasi)**, dan **Akselerasi (Inovasi)**.

4.1. Tahap 1: Fondasi dan Penyelarasan *Purpose* (Tahun ke-1)

Fokus utama tahap ini adalah menyiapkan "tanah yang subur" untuk perubahan melalui penyelarasan budaya dan kepemimpinan (merespons faktor Sosial & Politik).

1. Redefinisi dan Internalisasi *Purpose*:

Aksi: Pimpinan (sebagai *Entrepreneurial Leaders*) mengkomunikasikan pergeseran visi dari "Administrator Akreditasi" menjadi "Penjamin Mutu Berkelanjutan".

Landasan: Sesuai prinsip *People Management Wheel* (Profit with Purpose at the Core), narasi ini harus ditanamkan dalam setiap rapat kerja dan *Town Hall meeting* untuk membangun urgensi perubahan (*sense of urgency*).

2. Pelembagaan Budaya GHRM-Digital:

Aksi: Menetapkan kebijakan *Zero-Paper Policy* untuk proses internal dan asesmen lapangan. Penggunaan platform SAKTI diwajibkan bukan hanya sebagai alat input, tapi sebagai standar prosedur operasi.

Landasan: Sinergi efisiensi biaya (Ekonomi) dan tanggung jawab lingkungan (Sosial) untuk membangun citra organisasi modern.

4.2. Tahap 2: Transformasi Kapabilitas dan Struktur (Tahun ke-2)

Fokus tahap ini adalah merombak "mesin" organisasi agar sesuai dengan kebutuhan kapabilitas baru (merespons faktor Teknologi).

1. Restrukturisasi Berbasis Kapabilitas (*Skill-Based Restructuring*):

Aksi: Mengganti deskripsi jabatan (Job Desc) yang kaku dengan "Peta Kapabilitas" (*Capability Map*). Staf tidak lagi dikotakkan dalam divisi kaku, melainkan dibentuk dalam *Agile Squads* (tim lintas fungsi) berdasarkan proyek (misal: Squad Pengembangan Instrumen, Squad Analisis Data).

Landasan: Prinsip *Building Capabilities* (Evans et al., 2025) untuk meningkatkan fleksibilitas alokasi SDM.

2. Penerapan Mekanisme *Knowledge Sharing* Terstruktur:

Aksi: Mewajibkan "Debriefing Session" pasca-akreditasi di mana asesor senior membagikan kasus unik kepada junior melalui *Knowledge Management System* (KMS) di SAKTI.

Landasan: Mitigasi risiko hilangnya *tacit knowledge* dan standarisasi mutu (Marisya, 2022).

4.3. Tahap 3: Akselerasi dan *Ambidexterity* (Tahun ke-3 dst)

Fokus tahap ini adalah mencapai keseimbangan antara eksploitasi layanan saat ini dan eksplorasi layanan baru (merespons ketidakpastian jangka panjang).

1. Pengembangan Layanan Baru (*Business Exploration*):

Aksi: Meluncurkan layanan di luar akreditasi wajib, seperti "Klinik Mutu", "Sertifikasi Kompetensi Spesifik", atau "Konsultasi Internasionalisasi Prodi".

Landasan: *Entrepreneurial Leadership* yang proaktif mencari peluang pendapatan baru untuk keberlanjutan organisasi (Safuan, 2018).

2. Tata Kelola Ambidextrous:

Aksi: Memisahkan manajemen operasional rutin (Tim Eksploitasi) dengan tim inovasi strategis (Tim Eksplorasi) namun tetap di bawah satu visi kepemimpinan.

Landasan: Menjaga agar inovasi tidak terganggu oleh birokrasi harian, dan operasional harian tidak terganggu oleh eksperimen berisiko (Du & Chen, 2018).

KESIMPULAN

Kajian ini menggarisbawahi bahwa dinamika lingkungan eksternal LAM Teknik, yang dipetakan melalui analisis **PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi)**, telah menciptakan imperatif bagi **Manajemen Perubahan Transformasional**. Ancaman seperti disrupsi regulasi (automasi akreditasi) dan tekanan global menuntut LAM Teknik untuk bertransformasi dari organisasi yang reaktif-birokratis menjadi sebuah **Organizational Agility** yang terstruktur, kultural, dan berbasis kepemimpinan.

Pencapaian *Organizational Agility* di LAM Teknik menuntut **Trilogi Transformasi** yang terintegrasi di tiga pilar utama:

1. **Pilar SDM dan Struktur (*The People Management Wheel*):** Perubahan harus dimulai dari pergeseran fokus SDM dari pengelolaan **jabatan** menjadi pengelolaan **kapabilitas** dan **Tujuan (*Purpose*)**. Kerangka *People Management Wheel* menyediakan peta jalan untuk menciptakan struktur yang lincah, yang mampu menavigasi dualisme antara kebutuhan efisiensi (Eksploitasi) dan tuntutan inovasi (Eksplorasi) yang muncul akibat dinamika PEST.
2. **Pilar Kultur (*GHRM dan Knowledge Sharing*):** Kultur organisasi diperkuat melalui sinergi *Green Human Resource Management* (GHRM) dan *Knowledge Sharing*. GHRM memastikan efisiensi ekonomi dan keberlanjutan operasional, sementara *Knowledge Sharing* bertindak sebagai mitigasi risiko hilangnya pengetahuan institusional akibat perubahan regulasi dan teknologi yang cepat.
3. **Pilar Kepemimpinan (*Entrepreneurial Leadership dan Cognitive Ambidexterity*):** Gaya Kepemimpinan Wirausaha (*Entrepreneurial Leadership*) adalah kunci untuk mengubah ancaman PEST menjadi peluang strategis. Pemimpin harus memiliki *Cognitive Ambidexterity* untuk secara simultan mendorong Eksploitasi (standarisasi mutu akreditasi) dan Eksplorasi (pengembangan layanan baru), yang diwujudkan melalui peta jalan Strategi Implementasi tiga tahap (Fondasi, Transformasi, dan Akselerasi).

Secara fundamental, membangun *organizational agility* di LAM Teknik bukanlah proses instan, melainkan perjalanan manajemen perubahan yang menuntut integrasi antara struktur yang fleksibel (Evans), budaya yang kuat dan berbagi pengetahuan (Gao & Marisya), serta kepemimpinan yang ambidekstrus (Safuan). Dengan sinergi ketiga elemen ini, LAM Teknik tidak hanya akan bertahan menghadapi perubahan regulasi SN Dikti dan tekanan global, tetapi memposisikan diri sebagai entitas **lincah** dan **inovatif** yang memimpin transformasi kualitas pendidikan teknik di Indonesia.

5.1. Keterbatasan dan Saran Penelitian Lanjutan

Kajian ini bersifat studi literatur dan kualitatif. Penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan studi kasus empiris di LAM Teknik, khususnya untuk mengukur secara kuantitatif dampak *People Management Wheel* terhadap metrik *Organizational Agility* dan efisiensi biaya yang ditimbulkan oleh GHRM. Selain itu, penelitian dapat berfokus pada desain *Agile Squads* yang spesifik untuk memfasilitasi *Organizational Ambidexterity* dalam lingkungan nirlaba.

DAFTAR PUSTAKA

- Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 42–52.
- Evans, P. A. L., Pucik, V., Stahl, G. K., & Björkman, I. (2025). Global talent management in an age of disruption. *Organizational Dynamics*, 54(2), 101149.
- Gao, H., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., & Yang, Q. (2025). Exploring the nexus of green human resource management, leadership and organizational culture on workplace pro-environmental behavior. *Humanities & Social Sciences Communications*, 12(1), 1–17.
- Marisya, D. F. (2022). Budaya Organisasi Dan Manajemen Perubahan Pada Bank Kalbar. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*, 10(1), 39–44.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic Management: Concepts and Cases* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Safuan. (2018). Studi Literatur Kepemimpinan Wirausaha Dalam Menghadapi Tantangan Global. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 1(2), 173–183.