

Divergensi Dan Konvergensi Pemikiran Dalam Pengambilan Keputusan Manajerial: Studi Kasus Di Areal Perkebunan Plasma PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPNIV) Pelaihari

Nuril Huda^{1*}, Mahdi Hidayatullah², Iskandar zulkarnain³, Norma Tiara⁴

¹²³⁴Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

[*nurilhuda@ulm.ac.id](mailto:nurilhuda@ulm.ac.id)¹

Alamat: Jl Brigjen H. Hasan Basri, Pangeran, Kec. Banjarmasin Utara, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan

Korespondensi penulis: nurilhuda@ulm.ac.id

Abstract. *This research aims to analyze the application of divergent and convergent thinking in managerial decision-making processes at the plasma plantation area of PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Pelaihari. Divergent thinking is used to explore various alternative solutions, while convergent thinking helps narrow down choices towards the best decision. This study employs a qualitative method with a case study approach. The subjects include five managers at PTPN IV Pelaihari directly involved in strategic and operational decision-making processes. The object of the research is the decision-making process within the context of workforce management and plasma plantation productivity. Data were collected through in-depth interviews, field observations, and document analysis. The results show that managers at PTPN IV Pelaihari flexibly use divergent thinking to find creative solutions to complex challenges, while convergent thinking is primarily used in situations requiring quick and definitive decisions. Factors such as managerial experience, time pressure, and information availability influence how managers combine both approaches. This research recommends enhanced training for managers at PTPN IV Pelaihari, focusing on developing the ability to switch between divergent and convergent thinking to improve decision-making effectiveness and plasma plantation productivity.*

Keywords: *Convergent thinking, divergent thinking, managerial decision-making, plasma plantation, PTPN IV.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan pemikiran divergen dan konvergen dalam pengambilan keputusan manajerial di areal perkebunan plasma PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Pelaihari. Pemikiran divergen digunakan untuk mengeksplorasi berbagai alternatif solusi, sedangkan pemikiran konvergen membantu mempersempit pilihan menuju keputusan terbaik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Subjek penelitian terdiri dari lima orang manajer di PTPN IV Pelaihari yang terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan strategis dan operasional. Objek penelitian adalah proses pengambilan keputusan dalam konteks pengelolaan tenaga kerja dan produktivitas perkebunan plasma. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer di PTPN IV Pelaihari secara fleksibel menggunakan pemikiran divergen untuk menemukan solusi kreatif dalam menghadapi tantangan yang kompleks, sementara pemikiran konvergen lebih banyak digunakan dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan pasti. Faktor-faktor seperti pengalaman manajerial, tekanan waktu, dan ketersediaan informasi memengaruhi cara manajer menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan pelatihan bagi manajer di PTPN IV Pelaihari, dengan fokus pada pengembangan kemampuan beralih antara pemikiran divergen dan konvergen untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan produktivitas perkebunan plasma.

Kata kunci: Pemikiran konvergen, pemikiran divergen, pengambilan keputusan manajerial, perkebunan plasma, PTPN IV.

1. LATAR BELAKANG

Pengambilan keputusan manajerial dalam industri perkebunan, terutama di perkebunan plasma, merupakan tugas yang sangat kompleks. Kompleksitas ini timbul karena adanya ketergantungan pada banyak variabel eksternal seperti kondisi cuaca,

fluktuasi harga komoditas, serta manajemen tenaga kerja yang beragam. Dalam konteks PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Pelaihari, keberhasilan pengelolaan perkebunan plasma sangat bergantung pada kemampuan manajerial dalam mengambil keputusan yang tepat. Pengambilan keputusan yang tepat sering kali menggabungkan dua pendekatan berpikir, yaitu pemikiran divergen dan pemikiran konvergen. Pemikiran divergen memungkinkan eksplorasi berbagai alternatif solusi yang inovatif, sementara pemikiran konvergen membantu manajer mempersempit pilihan menuju solusi yang paling efektif dan implementatif (Runco, 2014; Cropley, 2006; Basadur & Gelade, 2009).

Industri perkebunan menghadapi tantangan besar dalam hal produktivitas dan keberlanjutan operasional. Dalam lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian seperti ini, pemikiran divergen menjadi krusial untuk menemukan solusi yang kreatif terhadap masalah yang kompleks. Di sisi lain, ketika keputusan harus diambil dengan cepat dan pasti, pemikiran konvergen diperlukan untuk menyaring alternatif dan memilih solusi terbaik (Martinez & Salgado, 2019; Sternberg & Kaufman, 2018). Kombinasi kedua jenis pemikiran ini sangat penting dalam situasi yang melibatkan perubahan lingkungan eksternal yang cepat, seperti perubahan cuaca atau kondisi pasar yang memengaruhi tenaga kerja dan hasil produksi.

Kajian literatur menunjukkan bahwa fokus penelitian sebelumnya pada pengambilan keputusan dalam manajemen perkebunan sering kali terpusat pada efisiensi operasional dan produktivitas, tanpa menyoroti secara mendalam bagaimana pendekatan berpikir divergen dan konvergen diterapkan secara bersamaan dalam proses pengambilan keputusan (Griffin, 2016; Mintzberg, 1973). Ini menciptakan gap dalam literatur yang perlu diisi, terutama dalam konteks perkebunan plasma di Indonesia, di mana karakteristik manajemen tenaga kerja dan hubungan antara perusahaan dan petani plasma sangat berbeda dibandingkan dengan konteks perkebunan lain di dunia. Misalnya, riset terbaru oleh Smith dan Hargadon (2020) menekankan pentingnya pendekatan pengambilan keputusan yang fleksibel dalam sektor agrikultur, namun tidak secara spesifik membahas tentang kombinasi pemikiran divergen dan konvergen.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus eksplisit terhadap bagaimana manajer di PTPN IV Pelaihari menggabungkan pemikiran divergen dan pemikiran konvergen dalam pengambilan keputusan, terutama di tengah tantangan operasional yang dinamis.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi penting dalam memperdalam pemahaman tentang bagaimana manajer di sektor perkebunan plasma dapat meningkatkan efisiensi melalui pendekatan berpikir yang adaptif (Liedtka, 2021; Cropley, 2020). Meskipun literatur sebelumnya telah mengkaji peran kreativitas dan pengambilan keputusan secara terpisah, belum banyak penelitian yang secara eksplisit mengeksplorasi sinergi antara kedua pendekatan ini dalam konteks manajerial di sektor perkebunan plasma. Hal ini menjadi relevan mengingat tantangan spesifik yang dihadapi oleh perkebunan plasma, seperti keterbatasan sumber daya dan ketergantungan pada tenaga kerja plasma yang tidak memiliki status karyawan tetap perusahaan (Amabile, 2020).

Urgensi penelitian ini semakin jelas mengingat pentingnya fleksibilitas dalam pengambilan keputusan di tengah ketidakpastian yang terus meningkat di sektor agrikultur. Di PTPN IV Pelaihari, keputusan yang melibatkan manajemen tenaga kerja, alokasi sumber daya, dan peningkatan produktivitas harus dibuat dengan cepat, namun tetap memperhitungkan berbagai alternatif yang mungkin muncul. Penggunaan pemikiran divergen untuk eksplorasi dan pemikiran konvergen untuk penyaringan solusi menjadi sangat penting dalam konteks ini. Riset terbaru oleh Gino dan Staats (2021) menunjukkan bahwa pendekatan pengambilan keputusan yang adaptif dan fleksibel dapat meningkatkan kinerja manajerial dalam menghadapi tantangan operasional yang tidak terduga, sehingga relevan dengan konteks penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan baru tentang bagaimana kombinasi pemikiran divergen dan konvergen dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan manajerial di perkebunan plasma PTPN IV Pelaihari. Dalam proses ini, penelitian juga akan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keputusan manajerial, termasuk pengalaman manajerial, tekanan waktu, dan ketersediaan informasi. Analisis mendalam mengenai dampak kombinasi kedua pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan kontribusi penting bagi literatur manajemen agrikultur serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajer di sektor perkebunan, terutama dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan efisiensi operasional (Kahneman, 2017; Norton & Kaplan, 2021). Dengan demikian, penelitian ini menawarkan solusi yang aplikatif dan inovatif bagi manajer di industri perkebunan plasma dalam menghadapi tantangan operasional yang dinamis dan tidak menentu.

2. KAJIAN TEORITIS

Pengambilan keputusan manajerial adalah salah satu fungsi penting dalam manajemen yang berhubungan dengan pemilihan tindakan terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia. Di lingkungan perkebunan, terutama pada sektor perkebunan plasma seperti di PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Pelaihari, pengambilan keputusan yang efektif sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, termasuk cuaca, harga komoditas, dan ketersediaan tenaga kerja. Menurut Mintzberg (1973), pengambilan keputusan dalam organisasi mencakup proses-proses yang rumit dan bersifat dinamis, di mana para manajer harus mampu menyeimbangkan antara eksplorasi berbagai solusi dan penyaringan solusi terbaik. Hal ini mendukung pentingnya pendekatan yang menggabungkan pemikiran divergen dan pemikiran konvergen dalam konteks manajerial.

Teori Pemikiran Divergen dan Konvergen dalam Pengambilan Keputusan

Pemikiran divergen adalah proses mental yang memungkinkan seseorang untuk menghasilkan banyak solusi potensial terhadap satu masalah. Guilford (1967) adalah salah satu pelopor teori pemikiran divergen, di mana ia menjelaskan bahwa pemikiran ini terkait erat dengan kreativitas dan fleksibilitas kognitif. Runco (2014) lebih lanjut menyatakan bahwa pemikiran divergen sangat penting dalam konteks pengambilan keputusan yang membutuhkan inovasi, terutama di lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian seperti sektor agrikultur. Dalam penelitian ini, pemikiran divergen relevan karena memungkinkan manajer untuk mengeksplorasi berbagai alternatif solusi ketika menghadapi masalah-masalah kompleks di lapangan, seperti perubahan cuaca yang mendadak atau ketidakpastian pasar.

Sebaliknya, pemikiran konvergen merujuk pada proses penyaringan dan pemilihan solusi terbaik dari berbagai alternatif yang telah dieksplorasi. Cropley (2020) menekankan bahwa pemikiran konvergen diperlukan untuk mengambil keputusan yang efisien dan dapat diimplementasikan dengan cepat. Dalam konteks perkebunan plasma, di mana manajer harus membuat keputusan operasional setiap hari yang melibatkan manajemen tenaga kerja dan alokasi sumber daya, pemikiran konvergen sangat penting untuk memastikan bahwa solusi yang dipilih dapat diimplementasikan dengan segera dan efektif.

Basadur dan Gelade (2009) menyoroti pentingnya kombinasi kedua pendekatan ini dalam konteks manajerial. Mereka berpendapat bahwa penggabungan pemikiran divergen dan konvergen dapat meningkatkan adaptabilitas organisasi, terutama ketika berhadapan dengan masalah yang bersifat kompleks dan tidak terstruktur. Hal ini sangat relevan dengan penelitian di PTPN IV Pelaihari, di mana manajer sering menghadapi tantangan-tantangan dinamis yang membutuhkan fleksibilitas dalam berpikir.

Model Pengambilan Keputusan Manajerial

Simon (1997), dalam model pengambilan keputusan administratifnya, menyatakan bahwa pengambilan keputusan melibatkan serangkaian tahapan, termasuk identifikasi masalah, pengembangan solusi alternatif, evaluasi solusi, dan pemilihan solusi terbaik. Dalam konteks PTPN IV Pelaihari, model ini sangat relevan, terutama karena manajer harus terus menyesuaikan strategi mereka berdasarkan kondisi yang selalu berubah, seperti perubahan cuaca dan dinamika pasar tenaga kerja plasma.

Kahneman (2017) juga mengemukakan bahwa pengambilan keputusan sering kali dipengaruhi oleh dua sistem berpikir: sistem cepat (intuisi) dan sistem lambat (analitis). Sistem cepat mencerminkan pemikiran konvergen yang memungkinkan manajer untuk segera mengambil keputusan berdasarkan pengalaman sebelumnya, sedangkan sistem lambat lebih sejalan dengan pemikiran divergen yang melibatkan eksplorasi dan analisis mendalam dari berbagai solusi yang tersedia.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di sektor agrikultur sering kali melibatkan ketidakpastian tinggi dan dinamika yang cepat berubah. Martinez dan Salgado (2019) menyoroti bahwa sektor agrikultur, termasuk perkebunan, menghadapi tantangan-tantangan operasional yang memerlukan keputusan cepat tetapi tetap mempertimbangkan banyak variabel. Mereka juga mencatat bahwa kombinasi antara pemikiran divergen dan konvergen dapat membantu manajer dalam mengeksplorasi berbagai solusi inovatif dan sekaligus memastikan solusi yang dipilih dapat diimplementasikan secara efektif.

Penelitian oleh Smith dan Hargadon (2020) menekankan pentingnya pengambilan keputusan yang fleksibel di sektor agrikultur, di mana ketidakpastian pasar dan perubahan lingkungan sering kali memengaruhi keputusan yang dibuat oleh manajer. Namun,

mereka belum secara spesifik menyoroti bagaimana penggabungan pemikiran divergen dan konvergen dapat memberikan solusi yang lebih komprehensif dan adaptif dalam konteks agrikultur, yang memberikan ruang bagi penelitian ini untuk memperluas cakupan tersebut.

3. METODE PENELITIAN

Bagian ini memuat rancangan penelitian meliputi disain penelitian, populasi/sampel penelitian, teknik dan instrumen pengumpulan data, alat analisis data, dan model penelitian yang digunakan. Metode yang sudah umum tidak perlu dituliskan secara rinci, tetapi cukup merujuk ke referensi acuan (misalnya: rumus uji-F, uji-t, dll). Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian tidak perlu dituliskan secara rinci, tetapi cukup dengan mengungkapkan hasil pengujian dan interpretasinya. Keterangan simbol pada model dituliskan dalam kalimat.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui serangkaian wawancara mendalam dan observasi langsung yang dilakukan selama periode Mei hingga Agustus 2024, mengikuti metode yang disarankan oleh Sugiyono (2019) untuk pengumpulan data kualitatif melalui observasi dan wawancara. Lokasi penelitian terfokus pada areal perkebunan plasma di PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Pelaihari, yang relevan dengan pendekatan studi kasus sebagaimana diuraikan oleh Yin (2018). Wawancara dilakukan dengan lima manajer yang memiliki peran strategis dalam pengambilan keputusan manajerial terkait pengelolaan tenaga kerja dan produktivitas perkebunan plasma. Proses pengumpulan data juga dilengkapi dengan analisis dokumen internal perusahaan yang relevan, seperti laporan kinerja dan catatan keputusan manajerial yang telah diambil, sesuai dengan panduan Moleong (2017) yang menekankan pentingnya penggunaan dokumen sebagai pelengkap data wawancara dan observasi. Metode triangulasi digunakan untuk memastikan konsistensi data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumen tersebut, sebagaimana dianjurkan oleh Bungin (2018) dalam menjaga validitas data kualitatif.

Hasil Analisis Data

Setelah melakukan analisis tematik terhadap data yang dikumpulkan, beberapa tema utama muncul terkait dengan penerapan pemikiran divergen dan konvergen dalam pengambilan keputusan di PTPN IV Pelaihari. Hasil analisis ini dikelompokkan dalam dua bagian utama, yaitu penerapan pemikiran divergen dan penerapan pemikiran konvergen serta dampaknya terhadap efisiensi dan produktivitas.

1. Penerapan Pemikiran Divergen

Berdasarkan wawancara dan observasi, ditemukan bahwa manajer di PTPN IV Pelaihari cenderung menggunakan pemikiran divergen ketika menghadapi masalah yang kompleks dan tidak terduga, seperti perubahan cuaca atau ketidakpastian pasar. Pemikiran divergen ini memungkinkan mereka untuk mengeksplorasi berbagai alternatif solusi yang inovatif sebelum mengambil keputusan akhir, sesuai dengan panduan yang diberikan oleh Guilford (1967) tentang pentingnya fleksibilitas kognitif dalam menciptakan inovasi. Misalnya, ketika menghadapi penurunan produktivitas akibat cuaca buruk, manajer mengeksplorasi solusi alternatif seperti penggunaan teknologi pengawasan cuaca, peningkatan efisiensi tenaga kerja, dan diversifikasi tanaman, sebagaimana didukung oleh temuan Runco (2014) yang menekankan perlunya solusi kreatif dalam situasi tidak terduga.

2. Penerapan Pemikiran Konvergen

Sebaliknya, pemikiran konvergen digunakan ketika keputusan harus diambil dengan cepat dan tepat, terutama dalam situasi operasional sehari-hari yang membutuhkan eksekusi segera. Manajer menggunakan pemikiran konvergen untuk menyaring alternatif yang telah dihasilkan selama tahap pemikiran divergen, memilih solusi terbaik yang paling sesuai dengan tujuan perusahaan, seperti yang dijelaskan oleh Cropley (2020) dalam penggunaan pemikiran konvergen untuk pengambilan keputusan praktis. Misalnya, dalam situasi di mana perlu diputuskan pengalokasian tenaga kerja tambahan, manajer mempertimbangkan biaya, ketersediaan tenaga kerja, dan dampaknya terhadap produktivitas jangka panjang sebelum mengambil keputusan final.

3. Dampak Pemikiran Divergen dan Konvergen Terhadap Efisiensi dan Produktivitas

Dari hasil penelitian, penerapan pemikiran divergen terbukti membantu manajer dalam mengatasi tantangan yang tidak terduga dengan solusi yang inovatif, sementara pemikiran konvergen meningkatkan kecepatan dan efektivitas eksekusi keputusan yang diambil. Gabungan kedua pendekatan ini memungkinkan manajer untuk tetap fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian operasional, sekaligus menjaga efisiensi dan produktivitas tenaga kerja di perkebunan plasma, berikut hasil perbandingannya:

Tabel 1. Hasil Perbandingan Efisiensi Keputusan yang Diambil Dengan Pendekatan Pemikiran Divergen dan Konvergen di Beberapa Kasus yang Berbeda.

| Kasus Pengambilan Keputusan | Pemikiran Divergen (Alternatif) | Pemikiran Konvergen (Keputusan Akhir) | Dampak Terhadap Efisiensi |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---|-----------------------------|
| Alokasi tenaga kerja saat cuaca buruk | Diversifikasi tenaga kerja | Pemindahan tenaga kerja ke divisi lain | Produktivitas meningkat 10% |
| Penurunan harga komoditas | Eksplorasi pasar baru | Negosiasi kontrak dengan pelanggan lama | Peningkatan penjualan 8% |
| Ketersediaan bahan baku | Sourcing bahan dari pemasok lokal | Pengadaan bahan baku dari mitra strategis | Biaya operasional turun 5% |

Sumber: Hasil wawancara dan observasi penelitian, (2024).

4. Keterkaitan Hasil dengan Konsep Dasar

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep dasar yang dikemukakan oleh Cropley (2020) dan Basadur & Gelade (2009), di mana gabungan antara pemikiran divergen dan pemikiran konvergen memungkinkan organisasi untuk tetap fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian, sambil memastikan bahwa solusi yang diambil dapat diimplementasikan dengan efektif. Pada kasus PTPN IV Pelaihari, penggunaan kedua pendekatan ini meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas perkebunan. Hal ini juga konsisten dengan temuan Kahneman (2017) yang menunjukkan bahwa keputusan yang diambil dengan menggabungkan dua sistem berpikir intuitif dan analitis cenderung lebih tepat dan efektif.

Hasil penelitian ini mendukung temuan-temuan sebelumnya oleh Gino dan Staats (2021) yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan yang fleksibel, melalui penggabungan pemikiran divergen dan konvergen, sangat efektif dalam menghadapi situasi yang tidak pasti. Hasil penelitian juga memperkuat studi Martinez dan Salgado (2019) yang menunjukkan bahwa sektor agrikultur memerlukan pendekatan pengambilan

keputusan yang adaptif untuk mempertahankan produktivitas di tengah kondisi eksternal yang selalu berubah.

Namun, penelitian ini menunjukkan hasil yang sedikit berbeda dengan studi oleh Smith dan Hargadon (2020) yang berfokus lebih pada pengambilan keputusan konvergen dalam situasi krisis. Di PTPN IV Pelaihari, keputusan yang diambil dengan pendekatan konvergen cenderung lebih efisien dalam jangka pendek, namun pendekatan divergen memungkinkan munculnya inovasi yang lebih besar, terutama dalam jangka panjang.

5. Implikasi Hasil Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur tentang pengambilan keputusan manajerial, terutama dalam konteks perkebunan plasma, dengan menyoroti pentingnya sinergi antara pemikiran divergen dan pemikiran konvergen. Penelitian ini juga memberikan landasan baru untuk mengembangkan model pengambilan keputusan di sektor agrikultur yang dapat diterapkan secara lebih luas di Indonesia.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi bagi manajer di PTPN IV Pelaihari dan sektor agrikultur lainnya untuk lebih memperhatikan penggunaan pemikiran divergen dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan tidak terduga, sementara tetap menjaga efisiensi operasional melalui penerapan pemikiran konvergen. Gabungan kedua pendekatan ini terbukti mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi secara keseluruhan.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kombinasi pemikiran divergen dan pemikiran konvergen dalam pengambilan keputusan manajerial di PTPN IV Pelaihari berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas perkebunan plasma. Manajer berhasil mengeksplorasi berbagai alternatif solusi menggunakan pemikiran divergen dan menyaring solusi terbaik dengan pemikiran konvergen, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih efektif.

Saran dari penelitian ini adalah bahwa manajer perlu terus mengembangkan kemampuan untuk menggabungkan kedua pendekatan pemikiran ini, khususnya dalam menghadapi situasi yang dinamis dan tidak terduga. Penelitian lebih lanjut dapat memperluas cakupan dengan melibatkan lebih banyak partisipan untuk mendapatkan hasil yang lebih generalis dan komprehensif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Pelaihari atas dukungan fasilitas dan bantuan dalam pengumpulan data, serta kepada para manajer yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini, yang menjadi bagian dari penelitian program Magister Manajemen.

DAFTAR REFERENSI

- Amabile, T. M. (2020). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Basadur, M., & Gelade, G. A. (2009). Creative problem solving process styles, cognitive work demands, and organizational adaptability. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), 121–146. <https://doi.org/10.1177/0021886308328867>
- Bungin, B. (2018). *Penelitian kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya* (2nd ed.). Kencana.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cropley, A. J. (2006). *Creativity in education and learning: A guide for teachers and educators*. Routledge.
- Cropley, A. J. (2020). Creativity and innovation: Divergent and convergent thinking, logic and creativity. *Journal of Creative Behavior*, 54(2), 233–245. <https://doi.org/10.1002/jocb.382>
- Gino, F., & Staats, B. R. (2021). Adaptive problem solving: How leaders can foster divergent and convergent thinking in their teams. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/03/adaptive-problem-solving>
- Griffin, R. W. (2016). *Fundamentals of management* (8th ed.). Cengage Learning.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. McGraw-Hill.
- Kahneman, D. (2017). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Liedtka, J. (2021). *Solving problems with design thinking: Ten stories of what works*. Columbia Business School Publishing.
- Martinez, P., & Salgado, J. (2019). Decision making in the agroindustry: A strategic management approach. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 44(2), 223–245. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.287658>
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2021). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Runco, M. A. (2014). *Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice* (2nd ed.). Academic Press.
- Smith, A., & Hargadon, A. (2020). Creativity and decision making in uncertain agricultural markets. *Journal of Applied Management Studies*, 5(3), 78–92.
- Sternberg, R. J., & Kaufman, J. C. (2018). *The nature of human creativity*. Cambridge University Press.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2020). Creativity at work: A sociocultural perspective. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 5-15.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2021). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 15(1), 57-109.
- Sarker, S., Xiao, X., Beaulieu, T., & Lee, A. S. (2021). Learning from crisis: How sensemaking during COVID-19 informs technology-related organizational change. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(5), 1058-1081.
- Bledow, R., Frese, M., & Mueller, V. (2022). Ambidexterity and innovation: Exploring the role of convergent and divergent thinking. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 407-430.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2022). Constructing explanations in strategy research: The art of theory building. *Academy of Management Review*, 47(2), 241-258.
- Gino, F. (2020). Creativity under constraints: How leadership, culture, and management practices can foster creativity in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 525-538.
- Mumford, M. D., Medeiros, K. E., & Partlow, P. J. (2020). Creative thinking: Processes, strategies, and knowledge. *Journal of Creative Behavior*, 54(2), 204-222.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2021). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 123-148.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2020). Understanding organizational change: The role of divergent and convergent thinking. *Journal of Change Management*, 20(4), 441-458.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2021). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 32(4), 679-709.
- Heath, C., & Heath, D. (2013). *Decisive: How to make better choices in life and work*. Crown Business.
- Johansson, F. (2006). *The Medici Effect: What elephants and epidemics can teach us about innovation*. Harvard Business School Press.
- Lehrer, J. (2012). *Imagine: How creativity works*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 360-degree leader: Developing your influence from anywhere in the organization*. Thomas Nelson.
- Robinson, K. (2015). *Creative schools: The grassroots revolution that's transforming education*. Penguin Books.