



Marketing 0.0 dan Ballerina Matrix: Model Keseimbangan Dinamis Operasional Organisasi menuju Ketidaktergantungan di Era Vuca dan Kecerdasan Buatan

Sani Gazali

Program Studi Akuntansi Manajemen, STIE MADANI Balikpapan, Indonesia

*Penulis Korespondensi: energikonsep@gmail.com

Abstract. This study explores Marketing 0.0 and the Ballerina Matrix, a dynamic strategic framework designed to help organizations achieve irreplaceability a state where an organization is so vital to its ecosystem that it cannot be substituted within the VUCA and AI era. Moving beyond the attention economy, Marketing 0.0 shifts the focus toward creating genuine value and systemic trust. Unlike static models, the Ballerina Matrix functions as a dynamic equilibrium system mapping four operational forces: Inner Outer and Felt Measure. At its core lies the organization's "gravity" (Qolbu, Xin, or Kokoro), which acts as a stabilizer amid environmental shifts. Through a systematic literature review and comparative analysis of industry leaders like TSMC, NVIDIA, and Patagonia, the study finds that organizational excellence is not found in optimizing one dimension, but in maintaining balance. Organizations that overemphasize the "Outer" dimension risk lacking substance, while those focusing solely on "Measure" lack meaning. The study concludes that this dynamic balance is essential for long-term resilience, relevance, and trust.

Keywords: Artificial Intelligence; Ballerina Matrix; Dynamic Equilibrium; Irreplaceability; Marketing 0.0; Systemic Trust; VUCA.

Abstrak. Penelitian ini mengkaji Marketing 0.0 dan Ballerina Matrix, sebuah kerangka strategis dinamis yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai *irreplaceability* kondisi di mana peran organisasi sangat vital dalam ekosistem sehingga tidak dapat tergantikan di era VUCA dan AI. Sebagai respons terhadap ekonomi perhatian, Marketing 0.0 beralih fokus pada penciptaan nilai nyata dan kepercayaan sistemik. Berbeda dengan model statis, Ballerina Matrix beroperasi sebagai sistem keseimbangan dinamis yang memetakan empat gaya operasional: Inner Outer dan Felt Measure. Di pusatnya terdapat gravitasi inti (Qolbu, Xin, atau Kokoro) yang berfungsi sebagai penyeimbang. Melalui tinjauan literatur sistematis dan analisis komparatif terhadap perusahaan seperti TSMC, NVIDIA, dan Patagonia, penelitian ini menemukan bahwa keunggulan organisasi lahir dari kemampuan menjaga keseimbangan dinamis, bukan sekadar optimalisasi satu dimensi. Organisasi yang terlalu menekankan dimensi "Outer" berisiko membangun narasi tanpa substansi, sementara dominasi "Measure" tanpa "Felt" menghasilkan kinerja tanpa makna. Penelitian menyimpulkan bahwa keseimbangan dinamis ini krusial untuk resiliensi, relevansi, dan kepercayaan jangka panjang

Kata Kunci: Ballerina Matrix; irreplaceability; Kecerdasan Buatan; Kepercayaan Sistemik; Keseimbangan Dinamis; Marketing 0.0; VUCA.

1. LATAR BELAKANG

Dunia bisnis kontemporer bergerak di atas lanskap yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas diringkas dalam akronim VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*). Kerangka VUCA, yang mulanya berkembang dari doktrin militer Amerika Serikat pasca-Perang Dingin, kini diadopsi secara luas dalam literatur manajemen strategis sebagai cara mendeskripsikan lingkungan bisnis abad ke-21 yang serba tidak terduga (Taleb, 2012). Di atas fondasi lanskap VUCA tersebut, kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*) menambahkan lapisan disrupsi yang tidak sekadar mempercepat perubahan, melainkan mengubah sifat perubahan itu sendiri. AI

generasi terbaru tidak hanya mengotomatisasi tugas-tugas repetitif, melainkan telah mulai mereplikasi kemampuan analitis, kreatif, bahkan empatik yang selama ini dianggap sebagai domain eksklusif manusia.

Dalam lanskap tersebut, organisasi yang dulu menempatkan keunggulan kompetitif pada efisiensi operasional, diferensiasi produk, atau kekuatan merek kini berhadapan dengan satu pertanyaan eksistensial: dalam era di mana AI dapat mereplikasi hampir semua kemampuan teknis dan kognitif manusia, apa yang sesungguhnya membuat sebuah organisasi tak tergantikan? Data mengonfirmasi betapa cepatnya lanskap kompetitif berubah. Laporan Edelman Trust Barometer 2024 mengungkapkan bahwa kepercayaan publik terhadap institusi bisnis berada pada titik kritis, dengan hanya 52 persen responden global yang menyatakan memiliki kepercayaan terhadap bisnis sebagai institusi (Edelman, 2024; Wulandari et al., 2025). Paradoks yang terjadi adalah semakin masif investasi pemasaran yang digelontorkan, semakin dalam jurang ketidakpercayaan yang terbentuk sebuah sinyal bahwa ada yang fundamental keliru dalam asumsi-asumsi yang menopang paradigma pemasaran yang ada.

Asumsi keliru tersebut berakar dalam apa yang oleh Simon (1971) pertama kali diidentifikasi sebagai ‘kelangkaan perhatian’: ketika informasi berlimpah, perhatian menjadi sumber daya yang langka. Goldhaber (1997) kemudian mengembangkan gagasan ini menjadi kerangka attention economy yang komprehensif, mengklaim bahwa di era informasi, perhatian manusia bukan uang atau komoditas fisik adalah mata uang utama perekonomian. Kerangka inilah yang menjadi fondasi dari seluruh apparatus pemasaran modern: dari periklanan digital hingga media sosial, dari personalisasi algoritmik hingga gamifikasi pengalaman pengguna, semuanya dirancang untuk memenangkan pertarungan perhatian. Namun attention economy mengandung benih kehancurannya sendiri: ketika semua pihak bersaing memperebutkan perhatian, kebisingan informasional meningkat eksponensial sementara nilai setiap unit perhatian yang diraih terus merosot (Goldhaber, 1997; Hamdi et al., 2025).

Pertanyaan mendasar tentang apa yang membuat organisasi sungguh-sungguh tak tergantikan inilah yang menjadi pangkal keresahan intelektual yang melahirkan konsep Marketing 0.0. Berbeda dari rangkaian Marketing 1.0 hingga Marketing 5.0 yang berkembang dalam tradisi Philip Kotler di mana setiap versi merupakan respons terhadap perkembangan teknologi dan pergeseran perilaku konsumen (Kotler et al., 2016; Kotler et al., 2021) *Marketing 0.0* tidak hadir sebagai kelanjutan atau pembaruan. Ia hadir sebagai lompatan paradigmatik: sebuah koreksi mendasar atas asumsi bahwa keunggulan

kompetitif adalah tentang apa yang ditawarkan ke luar, bukan tentang apa yang dirawat dari dalam. *Marketing 0.0* mengajukan proposisi bahwa sumber keunggulan organisasional yang paling hakiki adalah gravitasi inti substansi yang tumbuh dari dalam dan menciptakan medan tarik yang membuat orang, mitra, dan ekosistem secara alami terorganisasi di sekitar organisasi tersebut.

Model operasional yang menjadi instrumen diagnosa *Marketing 0.0* adalah *Ballerina Matrix*. Dalam berbagai diskusi praktisi dan akademisi yang berkembang sejak konsep ini pertama kali diperkenalkan, *Ballerina Matrix* kerap diinterpretasikan sebagai alat klasifikasi kuadran memposisikan organisasi dalam salah satu dari empat kategori berdasarkan kombinasi orientasinya. Namun interpretasi semacam itu merupakan penyederhanaan yang justru mengaburkan keunggulan utama model tersebut. Sebuah penari balerina yang didiagnosis ‘berada di kuadran kiri atas’ tidak lebih bijaksana dari penari yang tidak mendapatkan diagnosis apa pun; yang relevan adalah bagaimana ia bergerak, seberapa stabil pusatnya, dan seberapa lincah ia dapat berpindah antara berbagai posisi tanpa kehilangan keseimbangan (Rodifah et al., 2026).

Penelitian ini bertujuan untuk tiga hal yang saling terkait. Pertama, merumuskan ulang posisi epistemologis *Ballerina Matrix* dari alat klasifikasi statis menjadi sistem keseimbangan dinamis (*dynamic equilibrium system*). Kedua, mengidentifikasi pola-pola ketidakseimbangan operasional yang secara sistematis menghambat organisasi dalam mencapai *irreplaceability* dengan memperhatikan mekanisme neurosains dan psikologi yang mendasari perilaku organisasional. Ketiga, mendeskripsikan secara komparatif karakteristik organisasi yang telah berhasil melampaui kompetisi berbasis perhatian menuju kepercayaan sistemik yang sesungguhnya, melalui analisis kasus TSMC, ASML, NVIDIA, Amazon Web Services, dan Patagonia (Putri & Pristiana, 2025). Urgensi penelitian ini semakin mendesak mengingat percepatan adopsi AI di seluruh sektor industri global yang secara fundamental mengubah sifat keunggulan kompetitif.

2. KAJIAN TEORITIS

Attention Economy: Asal Usul, Puncak, dan Krisisnya

Fondasi teoritis *attention economy* berakar pada pengamatan Simon (1971) bahwa ‘kelimpahan informasi menciptakan kelangkaan perhatian.’ Dalam konteks ekonomi digital, Goldhaber (1997) mengembangkan observasi ini menjadi sebuah teori perekonomian di mana perhatian bukan uang atau modal fisik adalah mata uang primer.

Logika ini kemudian ditranslasikan menjadi seluruh arsitektur bisnis digital: model pendapatan berbasis iklan, algoritma media sosial yang dioptimalkan untuk engagement, dan desain produk yang secara eksplisit menargetkan sistem reward dopaminergik otak manusia. Dari perspektif pemasaran, Ailawadi et al. (2001) menunjukkan bagaimana kompetisi untuk memenangkan perhatian konsumen mendorong eskalasi pengeluaran promosi yang tidak selalu berkorelasi dengan nilai yang sesungguhnya dirasakan konsumen. Dalam jangka panjang, perang promosi semacam ini cenderung menghasilkan komoditisasi perhatian: ketika semua merek berteriak dengan nada yang sama, tidak ada yang benar-benar didengar.

Krisis yang kini melanda paradigma *attention economy* bukan sekadar krisis efektivitas teknis. Ia adalah krisis kepercayaan yang lebih dalam. Delmas & Burbano (2011) dalam kajian komprehensif mereka tentang greenwashing mendokumentasikan bagaimana upaya membangun citra tanpa substansi tidak hanya gagal meningkatkan kepercayaan, melainkan justru secara aktif merusaknya ketika ketidakotentikan tersebut terungkap. Temuan mereka menunjukkan bahwa konsumen yang merasa telah dikelabui oleh klaim-klaim yang tidak terbukti mengembangkan tingkat skeptisisme yang jauh lebih tinggi dibandingkan konsumen yang tidak pernah terpapar klaim tersebut. Beverland & Farrelly (2010) menambahkan dimensi penting: konsumen modern memiliki kemampuan yang semakin canggih dalam mendeteksi autentisitas, dan kepercayaan yang paling tahan lama adalah kepercayaan yang dibangun dari konsistensi yang terdemonstrasikan melalui tindakan nyata, bukan melalui narasi yang dikonstruksi secara strategis.

Data Edelman (2024) mengonfirmasi secara empiris tren yang dikemukakan para peneliti tersebut. Survei terhadap lebih dari 32.000 responden di 28 negara menemukan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin bisnis berada pada level yang sangat rendah, dengan mayoritas responden menyatakan bahwa mereka secara aktif mencurigai motif di balik komunikasi korporat. Yang paling mengkhawatirkan: semakin banyak dan semakin canggih upaya komunikasi sebuah organisasi, semakin besar pula kecurigaan yang ditimbulkannya sebuah dilema yang menunjukkan bahwa *attention economy* telah memasuki fase di mana instrumen utamanya telah menjadi kontraproduktif.

Marketing 0.0: Melampaui Attention Economy

Marketing 0.0 hadir bukan sebagai revisi dari Marketing 1.0 hingga 5.0, melainkan sebagai rekalisasi epistemologis yang lebih mendasar. Jika Marketing 1.0 berfokus pada produk, Marketing 2.0 pada konsumen, Marketing 3.0 pada nilai,

Marketing 4.0 pada integrasi digital-fisik (Kotler et al., 2016), dan Marketing 5.0 pada teknologi untuk kemanusiaan (Kotler et al., 2021; Rezita et al., 2025), maka *Marketing 0.0* mempertanyakan asumsi yang mendasari semua iterasi tersebut: bahwa keunggulan organisasi pada dasarnya adalah tentang posisi relatif terhadap lingkungan eksternal.

Marketing 0.0 mengajukan pergeseran dari logika *positioning* di mana organisasi mendefinisikan dirinya dalam relasi dengan pesaing menuju logika gravitasi: di mana organisasi membangun medan tarik internal yang sedemikian kuat sehingga ekosistem terbentuk secara organik di sekelilingnya. Perbedaan antara kedua logika ini bukan sekadar perbedaan terminologis; ia mencerminkan perbedaan ontologis tentang dari mana keunggulan organisasional sesungguhnya berasal. Dalam logika *positioning* Porter (1980), keunggulan adalah kondisi eksterior yang dicapai melalui manuver strategis terhadap pesaing dan lingkungan. Dalam logika gravitasi yang diajukan *Marketing 0.0*, keunggulan adalah kondisi interior yang memanifestasikan dirinya ke eksterior melalui konsistensi.

Dalam kerangka *resource-based view* (Barney, 1991), sumber daya yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah yang bersifat *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN). *Marketing 0.0* memperluas kerangka ini dengan mengklaim bahwa aset VRIN yang paling sulit diimitasi adalah gravitasi inti organisasi: pola kepercayaan yang terbangun dari konsistensi perilaku lintas waktu, kedalaman komitmen terhadap nilai-nilai inti, dan kualitas relasi yang dibangun bukan berdasarkan transaksi melainkan berdasarkan kontribusi nyata terhadap ekosistem yang lebih luas. Eisenhardt & Martin (2000) dalam teori *dynamic capabilities* mereka mendukung pandangan bahwa kemampuan organisasional yang paling berharga adalah yang bersifat kontekstual dan rutinitas-berbasis karakteristik yang menjadikannya sangat sulit untuk direplikasi oleh pihak lain, termasuk oleh AI sekalipun.

Gravitasi Inti Organisasi: Perspektif Neurosains dan Kearifan Timur

Salah satu kontribusi konseptual paling orisinal dari *Marketing 0.0* adalah pengenalan gravitasi inti organisasi (*organizational core gravity*) sebagai poros keseimbangan dalam *Ballerina Matrix*. Berbeda dari konsep budaya organisasi yang sudah lebih dahulu dikenal, gravitasi inti merujuk pada sesuatu yang lebih mendasar: pola-pola di mana seluruh energi, perhatian, dan sumber daya organisasi secara alami terorganisasi. Damasio (1994) dalam karya seminalnya menunjukkan bahwa keputusan manusia tidak pernah murni rasional; sistem saraf somatic marker yang berakar dalam

pengalaman emosional selalu berperan dalam memandu pilihan, bahkan dalam konteks yang tampak sepenuhnya kalkulatif. Implikasinya bagi organisasi mendalam: jika pemimpin dan anggota organisasi membuat keputusan berdasarkan somatic marker mereka, maka budaya organisasi yang mengkultivasi kejernihan nilai dan kedalaman komitmen secara harfiah mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan di setiap level.

Craig (2009) mengembangkan *teori interoception* yang lebih sistematis bahwa korteks insula anterior bertindak sebagai pusat integrasi sinyal-sinyal fisiologis internal yang kemudian menjadi basis dari kesadaran subjektif tentang keadaan diri sendiri. Dalam analogi organisasional, interoception korporat adalah kapasitas organisasi untuk ‘merasakan’ keadaan internalnya sendiri: tingkat koherensi antara nilai yang dideklarasikan dan perilaku aktual, kualitas resonansi emosional di antara anggota organisasi, dan derajat kesesuaian antara narasi eksternal dan realitas operasional. Porges (2011) melalui *Polyvagal Theory* menambahkan dimensi lain: bahwa sistem saraf otonom manusia memiliki hierarki respons terhadap ancaman, dan bahwa rasa aman yang otentik adalah prasyarat bagi kapasitas kognitif dan kreatif tertinggi. Cannon (1932) jauh sebelum para peneliti ini telah mengidentifikasi mekanisme homeostasis sebagai sistem yang secara aktif berupaya mempertahankan keseimbangan fisiologis sebuah konsep yang relevan untuk memahami bagaimana organisasi yang sehat selalu berupaya mempertahankan koherensi internalnya.

Landasan neurosains ini memiliki resonansi yang mengejutkan dengan konsep-konsep yang telah lama berkembang dalam tradisi keilmuan Timur. Dalam khazanah pemikiran Islam, Qolbu merujuk pada pusat kesadaran yang menjadi lokus dari niat (*niyyah*) dan komitmen (*iltizam*) tempat di mana nilai-nilai yang paling hakiki tersimpan dan dari mana seluruh tindakan bermakna memancar. Tradisi tasawuf melihat Qolbu sebagai ‘cermin’ yang bila jernih akan merefleksikan realitas dengan akurasi, namun bila berkarat oleh kepentingan-kepentingan rendah akan mendistorsi persepsi dan mengarahkan tindakan menuju kekeliruan. Dalam tradisi keilmuan Tiongkok, Xin (心) yang dalam Mandarin modern berarti jantung sekaligus pikiran merujuk pada kapasitas integrasi yang tidak membedakan antara kognisi dan afeksi. Dalam budaya Jepang, Kokoro (心) mencakup dimensi yang bahkan lebih luas: pikiran, hati, jiwa, dan karakter suatu kesatuan yang oleh para maestro seni tradisional Jepang dianggap sebagai fondasi dari segala keahlian. Konsep Shokunin (職人) pengrajin yang mendedikasikan hidupnya untuk menyempurnakan satu keahlian mencerminkan bagaimana Kokoro yang kuat

mengarahkan pada spesialisasi yang melampaui sekadar keterampilan teknis untuk menjadi ekspresi identitas yang paling dalam

Ballerina Matrix: Arsitektur Sistem Keseimbangan Dinamis

Ballerina Matrix dibangun di atas dua sumbu utama yang membentuk ruang operasional organisasi. Sumbu horizontal membentang dari Inner (orientasi ke dalam: nilai inti, proses substansial, identitas otentik, kapabilitas yang berakar dalam) ke Outer (orientasi ke luar: citra publik, narasi merek, komunikasi pasar, persepsi pemangku kepentingan). Sumbu vertikal membentang dari Felt (dimensi yang dirasakan: kepercayaan relasional, makna yang dibagi, resonansi emosional, integritas pengalaman) ke Measure (dimensi yang terukur secara kuantitatif: metrik kinerja, KPI, efisiensi operasional, *return on investment*). Persilangan kedua sumbu menghasilkan empat kuadran operasional yang masing-masing memiliki karakter tersendiri: (1) *Inner-Felt*, wilayah gravitasi inti dan nilai yang dihayati; (2) *Inner-Measure*, wilayah proses terstandarisasi dan kapabilitas teknis yang terukur; (3) *Outer-Felt*, wilayah resonansi emosional di pasar dan komunitas merek; serta (4) *Outer-Measure*, wilayah pengelolaan citra berbasis data dan efektivitas komunikasi yang dikuantifikasi.

Kekuatan diagnostik *Ballerina Matrix* bukan pada pengklasifikasian organisasi ke dalam salah satu kuadran, melainkan pada pemetaan vektor gerak organisasi di ruang yang dibentuk oleh kedua sumbu tersebut. Sebuah organisasi yang sehat tidak menetap di satu kuadran; ia bergerak dan kualitas gerakannya ditentukan oleh dua parameter kritis. Parameter pertama adalah jarak dari pusat (gravitasi inti), yang menentukan apakah gerakan bersifat ekspansif namun tetap terkendali, ataukah ekstremikal dan kehilangan pijakan. Parameter kedua adalah kelincahan perpindahan antar-dimensi, yang menentukan apakah organisasi dapat beradaptasi terhadap berbagai konteks tanpa kehilangan identitas intinya, ataukah kaku dan hanya mampu beroperasi dalam satu mode. Metafora balerina menjadi relevan secara biomekanikal: ketika seorang penari melakukan pirouette, stabilitas rotasi ditentukan sepenuhnya oleh posisi titik tumpu relatif terhadap pusat massa tubuh. Deviasi sekecil apapun membuat rotasi tidak stabil. Implikasinya bagi organisasi: gravitasi inti yang kuat adalah prasyarat bagi adaptabilitas yang sesungguhnya, bukan hambatannya.

Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline* mengajukan gagasan yang konvergen: bahwa organisasi yang belajar adalah yang memiliki keseimbangan antara ketegangan kreatif dan stabilitas struktural sebuah formulasi yang substantif paralel dengan model

keseimbangan dinamis dalam Ballerina Matrix. Porter & Heppelmann (2014) juga menunjukkan bahwa di era produk-produk yang terhubung secara digital, keunggulan kompetitif semakin bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan kapabilitas teknis (*Inner-Measure*) dengan pemahaman mendalam tentang konteks penggunaan dan nilai yang dirasakan pengguna (*Inner-Felt*) sebuah deskripsi yang secara tidak langsung mengonfirmasi proposisi inti *Ballerina Matrix* tentang pentingnya keseimbangan lintas dimensi.

Irreplaceability, Platform, dan Kepercayaan Sistemik

Konsep *irreplaceability* dalam *Marketing 0.0* perlu dibedakan secara tegas dari konsep *competitive advantage* dalam kerangka (Porter, 1980). *Competitive advantage* bersifat relasional dan komparatif: organisasi A memiliki keunggulan atas organisasi B dalam dimensi tertentu pada waktu tertentu. *Irreplaceability* bersifat ekologis dan sistemik: peran organisasi dalam suatu ekosistem sedemikian fundamental sehingga hilangnya organisasi tersebut akan mengakibatkan disfungsi sistemik yang tidak dapat diperbaiki dengan sekadar mengganti satu komponen. Parker et al. (2016) dalam Platform Revolution mendeskripsikan bagaimana platform yang paling sukses mencapai network effects yang defensif kondisi di mana nilai platform meningkat secara eksponensial seiring bertambahnya pengguna, menciptakan *barriers to exit* yang jauh lebih kuat dari sekadar *switching cost*. Ini adalah salah satu mekanisme melalui mana *irreplaceability* dapat terbentuk dalam ekosistem digital.

Namun *irreplaceability* yang paling tahan lama bukanlah yang dibangun di atas network effects semata. Shapiro & Varian (1999) dalam Information Rules mengingatkan bahwa lock-in yang dibangun di atas switching cost teknologi semata-mata adalah lock-in yang rapuh: ia bertahan hanya selama tidak ada teknologi pengganti yang menawarkan proposisi nilai yang cukup superior. *Irreplaceability* yang lebih dalam adalah yang dibangun di atas kepercayaan sistemik (*systemic trust*): suatu kondisi di mana kepercayaan pemangku kepentingan terhadap organisasi bukan lagi sekadar kepercayaan transaksional yang dapat diverifikasi melalui kontrak, melainkan kepercayaan yang tertanam dalam arsitektur kognitif dan emosional pemangku kepentingan sedemikian dalam sehingga mencabut kepercayaan itu sendiri akan terasa seperti mengguncang fondasi realitas mereka. Taleb (2012) dalam Antifragile memberikan perspektif tambahan yang relevan: bahwa sistem yang paling tahan lama bukan yang sekadar kuat (*robust*) terhadap guncangan, melainkan yang menjadi lebih kuat karena guncangan. Organisasi dengan gravitasi inti yang kuat cenderung bersifat antifragile: krisis dan tekanan eksternal

justru mengklarifikasi dan memperkuat identitas inti mereka.

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang diintegrasikan dalam dua metode komplementer: *studi literatur sistematis (systematic literature review/SLR)* dan analisis kasus komparatif (*comparative case analysis*). Pilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada sifat objek kajian yang bersifat konseptual dan kontekstual membutuhkan kedalaman pemahaman tentang mekanisme yang mendasari fenomena, bukan sekadar pengukuran frekuensi atau korelasi variabel (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018). Penelitian ini bersifat eksploratoris-konseptual: ia tidak menguji hipotesis yang telah ada, melainkan membangun kerangka teoritis baru melalui triangulasi antara literatur ilmiah, data kasus empiris, dan argumentasi konseptual yang ketat.

Studi Literatur Sistematis

Studi literatur sistematis dilakukan terhadap publikasi ilmiah yang relevan dengan mengikuti panduan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang dimodifikasi untuk kebutuhan penelitian konseptual non-kuantitatif. Lima kluster tematis menjadi panduan pencarian: (a) *attention economy*, *trust economy*, dan krisis kepercayaan institusional; (b) *irreplaceability*, *competitive advantage*, dan *dynamic capabilities* dalam manajemen strategis; (c) *neuroscience interoception*, *polyvagal theory*, dan implikasinya terhadap perilaku organisasional; (d) tradisi keilmuan Timur tentang kesadaran, nilai, dan kepemimpinan; serta (e) model-model keseimbangan dinamis dalam teori organisasi dan sistem kompleks.

Basis data yang digunakan meliputi Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan ProQuest. Pencarian dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci dalam bahasa Inggris dan Indonesia, dengan periode publikasi diprioritaskan pada 2000–2024 untuk memastikan relevansi kontemporer, namun tidak membatasi karya-karya seminal yang terbit sebelum periode tersebut apabila relevansinya terbukti fundamental. Kriteria inklusi mencakup: publikasi peer-reviewed dalam jurnal ilmiah bereputasi, laporan resmi organisasi (*annual report*), dan buku-buku referensi kunci dari penerbit akademis terkemuka. Kriteria eksklusi mencakup: publikasi tanpa peer review, artikel opini tanpa basis empiris yang dapat diverifikasi, dan sumber sekunder yang tidak dapat dilacak ke sumber primernya.

Analisis Kasus Komparatif

Analisis kasus komparatif dilakukan terhadap lima organisasi yang dipilih melalui purposive sampling berdasarkan tiga kriteria: (a) telah secara *empiris-verifikabel* mencapai posisi *irreplaceability* yang diakui secara global, bukan hanya keunggulan kompetitif sementara; (b) beroperasi di sektor industri, model bisnis, dan konteks geografis yang berbeda, memungkinkan analisis komparatif yang kaya; dan (c) memiliki dokumentasi publik yang memadai dan dapat dipercaya terutama laporan tahunan resmi, pernyataan publik pimpinan, dan kajian akademis independen untuk analisis mendalam (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989).

Kelima kasus yang dipilih adalah: (1) TSMC mewakili *irreplaceability* berbasis kapabilitas manufaktur hiperkhusus dalam rantai pasok global semikonduktor; (2) ASML mewakili *irreplaceability* berbasis spesialisasi radikal pada teknologi yang menjadi infrastruktur industri; (3) NVIDIA mewakili *irreplaceability* yang dicapai melalui transformasi strategis dramatis yang mempertahankan gravitasi inti; (4) Amazon Web Services (AWS) mewakili *irreplaceability* berbasis posisi infrastruktur dalam ekosistem digital global; dan (5) Patagonia mewakili *irreplaceability* yang dibangun sepenuhnya dari konsistensi nilai dalam konteks non-teknologi. Kerangka analisis yang diterapkan pada setiap kasus adalah protokol *Ballerina Matrix* yang telah dirumuskan ulang dalam penelitian ini, dengan tiga fokus analitik: (a) identifikasi dan karakterisasi gravitasi inti organisasi; (b) pemetaan pola gerak lintas dimensi *Ballerina Matrix* dan kualitas keseimbangannya; dan (c) mekanisme kepercayaan sistemik yang terbentuk beserta indikator-indikator *irreplaceability*-nya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola Ketidakseimbangan Operasional dalam Ballerina Matrix

Analisis terhadap literatur dan kasus komparatif mengidentifikasi tiga pola ketidakseimbangan utama yang secara sistematis menghambat pencapaian *irreplaceability*. Pemahaman terhadap ketiga pola ini bukan hanya bermanfaat untuk diagnosa, melainkan juga sebagai panduan intervensi strategis bagi organisasi yang ingin bertransisi dari paradigma attention economy menuju paradigma gravitasi inti.

Pola Pertama: Outer-Dominance Tanpa Inner Narasi Tanpa Substansi

Organisasi yang terlalu condong ke dimensi Outer tanpa keseimbangan Inner mengalami apa yang dalam kerangka *Ballerina Matrix* disebut sebagai *narrative without substance* narasi tanpa substansi. Pola ini adalah yang paling umum dijumpai dalam

lanskap bisnis kontemporer, terutama di era media sosial di mana kemampuan untuk memproduksi narasi yang persuasif tidak lagi membutuhkan infrastruktur media yang mahal. Delmas & Burbano (2011) mendokumentasikan bagaimana pola ini tidak hanya gagal membangun kepercayaan dalam jangka panjang, melainkan secara aktif merusaknya. Mereka menemukan bahwa konsumen yang merasa dikelabui oleh klaim yang tidak terbukti mengembangkan tingkat skeptisisme yang jauh lebih tinggi dibandingkan konsumen yang tidak pernah terpapar klaim tersebut sebuah temuan yang memiliki implikasi mendalam bagi seluruh strategi komunikasi korporat.

Dalam konteks era AI generatif, ketidakseimbangan ini menjadi semakin berbahaya. Kemampuan untuk menghasilkan narasi yang meyakinkan kini tersedia secara demokratis melalui teknologi pada biaya yang mendekati nol. Artinya, keunggulan komparatif yang dulu dimiliki oleh organisasi besar dalam hal produksi narasi berkualitas tinggi telah hilang. Yang tersisa sebagai diferensiator adalah substansi di balik narasi tersebut. Beverland & Farrelly (2010) menunjukkan bahwa konsumen yang semakin terpapar pada narasi yang diproduksi secara masif mengembangkan kepekaan yang semakin tinggi terhadap autentisitas kemampuan untuk mendeteksi apakah narasi yang mereka terima memiliki akar dalam realitas organisasional yang sesungguhnya atau hanya merupakan konstruksi strategis. Data Edelman (2024) mengonfirmasi tren ini: mayoritas responden menyatakan bahwa mereka membutuhkan bukti tindakan nyata, bukan pernyataan niat, sebelum dapat mempercayai sebuah institusi.

Pola Kedua: Measure-Dominance Tanpa Felt Kinerja Tanpa Makna

Pola ketidakseimbangan kedua adalah dominasi dimensi Measure obsesi pada metrik, KPI, efisiensi terukur, dan return on investment jangka pendek tanpa diimbangi oleh dimensi Felt. Pola ini menghasilkan performance without meaning: kinerja yang optimal secara teknis namun kehilangan kemampuan untuk menciptakan resonansi yang bermakna bagi seluruh pemangku kepentingannya. Dalam jangka pendek, organisasi semacam ini dapat menunjukkan angka-angka keuangan yang mengesankan. Namun dalam jangka panjang, ketiadaan dimensi Felt menciptakan kerapuhan tersembunyi: karyawan yang bertahan bukan karena committed melainkan karena terjebak, pelanggan yang menggunakan produk bukan karena loyal melainkan karena belum menemukan alternatif, dan mitra yang bekerja sama bukan karena percaya melainkan karena terpaksa.

Damasio (1994) memberikan penjelasan neurobiologis tentang mengapa ketidakseimbangan ini merusak dalam jangka panjang. Pasien dengan kerusakan pada sistem saraf emosional terutama pada korteks prefrontal ventromedial yang secara intelektual masih utuh ternyata tidak mampu membuat keputusan yang baik dalam kehidupan nyata, meskipun mereka dapat menyelesaikan masalah logika dengan sempurna. Temuan ini mengimplikasikan bahwa sistem emosional bukan sekadar ‘gangguan’ terhadap pengambilan keputusan rasional; ia adalah komponen yang tak tergantikan. Cannon (1932) jauh sebelum Damasio telah mengidentifikasi mekanisme homeostatis sebagai sistem yang secara aktif berupaya mempertahankan keseimbangan fisiologis sebuah konsep yang relevan untuk memahami bagaimana ketidakseimbangan Measure-tanpa-Felt dalam organisasi menciptakan kondisi ketidakseimbangan sistemik yang secara organis tidak dapat bertahan lama.

Porges (2011) melalui Polyvagal Theory menambahkan penjelasan neurobiologis yang lebih operasional: bahwa sistem saraf otonom manusia secara hierarkis memproses ancaman, dan bahwa rasa aman sosial yang otentik adalah prasyarat bagi kapasitas kognitif dan kreatif tertinggi. Organisasi yang terlalu dominated oleh Measure yang memperlakukan anggota dan pemangku kepentingannya semata sebagai sumber daya yang dioptimalkan secara sistematis merusak kondisi neurofisiologis yang memungkinkan kapasitas terbaik manusia untuk muncul. Ini bukan sekadar masalah moral; ia adalah masalah efektivitas organisasional yang memiliki basis empiris dalam sains.

Pola Ketiga: Over-Centered Kekakuan yang Menyamar sebagai Integritas

Pola ketiga yang paling sering diabaikan adalah kondisi over-centered: organisasi yang terlalu dekat dengan pusat *Ballerina Matrix* sehingga kehilangan kapasitas untuk bergerak. Organisasi semacam ini memiliki gravitasi inti yang kuat, bahkan sangat kuat; mereka konsisten, autentik, dan berintegritas. Namun mereka kaku tidak responsif terhadap sinyal-sinyal perubahan di lingkungan, tidak mampu mengekspresikan nilai-nilai intinya dalam bahasa dan format yang relevan dengan konteks yang terus berubah, dan akhirnya menjadi tidak relevan bukan karena kehilangan nilai tetapi karena tidak mampu mengkomunikasikan nilai tersebut dalam cara yang dapat diterima ekosistemnya.

Taleb (2012) menyebut sistem yang tidak bergerak sebagai ‘*fragile*’ rentan terhadap guncangan justru karena tidak terlatih menghadapinya. Dalam analogi balerina: penari yang bertumpu terlalu kuat pada satu titik tanpa pernah berlatih rotasi tidak akan pernah dapat melakukan pirouette. Justru dengan melatih diri bergerak mengeksplorasi

berbagai posisi dan konfigurasi sambil senantiasa kembali ke pusat gravitasinya, seorang penari membangun kemampuan rotasi yang sesungguhnya. Bagi organisasi, ini berarti bahwa keseimbangan dinamis bukan kondisi statis yang sekali tercapai akan bertahan dengan sendirinya; ia adalah kapabilitas aktif yang membutuhkan latihan terus-menerus dan kepemimpinan yang secara sadar mengelola ketegangan antara stabilitas inti dan adaptabilitas perifer.

Analisis Kasus: Profil Irreplaceability Lima Organisasi

TSMC: Kepercayaan Sistemik Berbasis Presisi Manufaktur

TSMC (*Taiwan Semiconductor Manufacturing Company*) merepresentasikan *archetype* paling murni dari *irreplaceability* berbasis kapabilitas teknis yang tak dapat direplikasi. Berdasarkan Annual Report TSMC 2023 (TSMC, 2023), perusahaan yang didirikan Morris Chang pada 1987 ini kini menguasai lebih dari 90 persen pasar chip canggih di bawah 7 nanometer secara global sebuah angka yang mencerminkan dominasi yang melampaui sekadar pangsa pasar konvensional. Total investasi dalam penelitian dan pengembangan pada 2023 melampaui 3,6 miliar dolar AS, atau sekitar 8 persen dari total pendapatan sebuah komitmen finansial yang konsisten dengan orientasi jangka panjang yang menjadi ciri khas gravitasi inti TSMC. Yang paling signifikan bukan angkanya sendiri, melainkan konsistensinya: TSMC telah mempertahankan tingkat investasi R&D yang tinggi ini bahkan di tengah tekanan pasar yang mendorong pengurangan biaya.

Dalam kerangka *Ballerina Matrix*, TSMC menunjukkan keseimbangan yang menonjol antara dimensi *Inner-Measure* dan *Inner-Felt*. Dimensi *Inner-Measure* tercermin dalam sistem proses manufaktur TSMC yang distandarisasi hingga level atomik toleransi kesalahan dalam proses litografi chip generasi terbaru diukur dalam unit yang lebih kecil dari diameter atom tunggal. Namun dimensi *Inner-Felt* TSMC sama pentingnya: budaya organisasi yang oleh Morris Chang sendiri dirangkum dalam tiga kata *integrity, commitment, innovation* bukan sebagai slogan melainkan sebagai prinsip operasional yang diterjemahkan ke dalam standar perilaku yang sangat spesifik. Komitmen TSMC untuk tidak pernah bersaing dengan pelanggannya sebuah keputusan strategis yang secara finansial kontroversial pada zamannya adalah manifestasi paling nyata dari gravitasi inti yang menempatkan kepercayaan jangka panjang di atas kepentingan finansial jangka pendek. Kepercayaan sistemik TSMC terbukti dalam satu fakta: Apple, NVIDIA, AMD, Qualcomm, dan Intel perusahaan yang dalam dimensi kompetisi bisnis adalah rival satu sama lain semuanya mempercayakan chip paling kritis

dan paling rahasia mereka kepada TSMC.

ASML: Irreplaceability Melalui Spesialisasi Radikal

ASML Holding N.V., perusahaan asal Eindhoven Belanda, merupakan kasus yang bahkan lebih ekstrem dalam hal *irreplaceability*. Berdasarkan Annual Report ASML 2023 (ASML, 2023), perusahaan ini adalah satu-satunya produsen di dunia mesin litografi EUV (*Extreme Ultraviolet*) teknologi yang mutlak diperlukan untuk mencetak chip generasi terbaru di bawah 7 nanometer. Tidak ada satu pun perusahaan lain di planet ini yang memproduksi teknologi setara, dan berdasarkan estimasi para ahli industri, dibutuhkan setidaknya satu dekade dan investasi puluhan miliar dolar untuk membangun kapabilitas yang comparable dari nol. Ini bukan sekadar keunggulan kompetitif; ini adalah monopoli de facto yang dibangun bukan melalui praktik anti-persaingan melainkan melalui akumulasi pengetahuan teknis yang tidak dapat disingkat.

Yang paling menarik untuk dianalisis dalam kerangka *Ballerina Matrix* adalah bahwa *irreplaceability* ASML bukan semata-mata produk dari keunggulan teknis, melainkan hasil dari keputusan-keputusan strategis yang sangat berani dalam menolak diversifikasi. Sepanjang sejarahnya, ASML berkali-kali menghadapi tekanan dari investor dan pelanggan untuk memperluas lini produknya ke area-area yang tampak menjanjikan secara finansial. ASML secara konsisten menolak. Bukan karena tidak mampu, melainkan karena memiliki pemahaman yang sangat jelas tentang di mana sesungguhnya nilai unik perusahaan ini terletak. Ini adalah ekspresi yang paling murni dari gravitasi inti yang kuat: kemampuan untuk berkata ‘tidak’ kepada peluang-peluang yang tampak menggiurkan karena tidak sesuai dengan identitas inti. Dalam kerangka Barney (1991), ASML telah menciptakan aset VRIN yang paling sulit diimitasi: tacit knowledge yang terakumulasi dalam komunitas praktik yang tidak dapat ditransfer melalui dokumentasi atau rekrutmen.

NVIDIA: Transformasi Radikal dengan Gravitasi Inti yang Tak Bergerak

NVIDIA menghadirkan kasus yang paling dramatis dan instruktif tentang keseimbangan dinamis dalam *Ballerina Matrix*: sebuah perusahaan yang berhasil melakukan transformasi eksistensial sambil mempertahankan gravitasi intinya secara sempurna. Laporan keuangan kuartal keempat fiskal 2024 NVIDIA (NVIDIA, 2024) mencatat pendapatan sebesar 22,1 miliar dolar AS meningkat 265 persen dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya dengan segmen data center yang kini menyumbang lebih dari 83 persen total pendapatan. Ini adalah pergeseran yang hampir tidak pernah terjadi dalam skala dan kecepatan seperti ini dalam sejarah bisnis modern.

Namun yang membuat kasus NVIDIA benar-benar luar biasa dari perspektif *Ballerina Matrix* adalah bukan transformasinya itu sendiri, melainkan apa yang tidak berubah di tengah seluruh transformasi tersebut: komitmen NVIDIA terhadap komputasi paralel sebagai domain inti. Ketika Jensen Huang membawa NVIDIA dari GPU gaming ke GPU untuk komputasi ilmiah, lalu ke GPU untuk deep learning, dan akhirnya ke infrastruktur komputasi untuk AI umum, setiap langkah adalah ekspresi berbeda dari substansi yang sama: keyakinan mendalam bahwa komputasi paralel masif adalah teknologi fundamental yang akan mendefinisikan ulang cara manusia memecahkan masalah-masalah kompleks. Gravitasi inti NVIDIA yang dapat diidentifikasi sebagai ‘demokratisasi komputasi paralel masif’ adalah apa yang membuat transformasi radikal ini bukan sekadar pivot oportunistik melainkan ekspresi yang semakin penuh dari identitas inti yang telah ada sejak awal. Ini adalah demonstrasi paling komprehensif dari keseimbangan dinamis dalam *Ballerina Matrix*: bergerak secara dramatis di seluruh kuadran, namun tidak pernah kehilangan pusat gravitasi.

Amazon Web Services: Irreplaceability Infrastruktur dan Kepercayaan Ekosistemik

Amazon Web Services (AWS) merepresentasikan archetype kepercayaan sistemik yang berbeda dan sangat relevan untuk era platform: *irreplaceability* yang lahir bukan dari keunggulan produk tunggal, melainkan dari posisi sebagai infrastruktur yang di atasnya ekosistem digital dunia dibangun. Berdasarkan Amazon Annual Report 2023 (Amazon, 2023), AWS menghasilkan pendapatan sebesar 90,8 miliar dolar AS dengan tingkat pertumbuhan yang konsisten bahkan di tengah meningkatnya persaingan. Yang lebih signifikan dari angka-angka ini adalah sifat ketergantungan ekosistem terhadap AWS: keputusan startup untuk membangun infrastruktur digitalnya di atas AWS bukan sekadar keputusan teknis, melainkan keputusan arsitektural yang memengaruhi seluruh trajectory teknis bisnis mereka.

Dalam kerangka *Ballerina Matrix*, AWS menunjukkan kemampuan yang luar biasa dalam menyeimbangkan dimensi *Outer-Measure* platform yang terukur secara masif dan dikomunikasikan secara efektif ke pasar melalui 200+ layanan yang terdokumentasi dengan Inner-Measure yang sangat kokoh, tercermin dalam filosofi operasional Amazon: 14 Leadership Principles yang bukan sekadar slogan korporat melainkan framework keputusan yang digunakan secara aktif. Parker et al. (2016) dalam *Platform Revolution* mengidentifikasi bahwa platform yang paling sukses adalah yang

berhasil menciptakan *governance ecosystem* sistem aturan dan nilai yang cukup kuat untuk mempertahankan kepercayaan anggota ekosistem bahkan ketika kepentingan jangka pendek platform bertentangan dengan kepentingan jangka pendek anggotanya. Shapiro & Varian (1999) menambahkan bahwa dalam ekonomi informasi, nilai sejati terletak pada kemampuan membangun ketergantungan yang saling menguntungkan, bukan ketergantungan yang dipaksakan sebuah prinsip yang didemonstrasikan AWS melalui investasi dalam tools portabilitas yang justru memperkuat kepercayaan pelanggan.

Patagonia: Irreplaceability Berbasis Konsistensi Nilai dalam Konteks Non-Teknologi

Patagonia menghadirkan kasus yang paling demokratis dan instruktif bagi mayoritas organisasi yang tidak beroperasi di sektor teknologi tinggi: sebuah bukti bahwa *irreplaceability* dapat dibangun sepenuhnya dari konsistensi nilai, tanpa membutuhkan monopoli teknis atau network effects dari platform digital. Sebagai perusahaan pakaian outdoor, Patagonia beroperasi di pasar yang jauh dari monopolistik pesaing seperti The North Face, Arc'teryx, dan REI menawarkan produk dengan kualitas yang comparable. Namun Patagonia memiliki sesuatu yang tidak dimiliki pesaingnya: legitimasi moral yang dibangun melalui tiga dekade konsistensi antara klaim dan tindakan.

Dari momen Patagonia pertama kali mempublikasikan iklan *'Don't Buy This Jacket'* pada 2011 mendorong konsumen untuk membeli lebih sedikit dan merawat produk yang sudah ada hingga keputusan Yvon Chouinard pada 2022 untuk mengalihkan seluruh kepemilikan perusahaan senilai sekitar tiga miliar dolar AS kepada *Holdfast Collective* demi tujuan konservasi lingkungan, setiap keputusan besar Patagonia mencerminkan kesediaan untuk menanggung kerugian finansial jangka pendek demi konsistensi dengan nilai inti. Ini bukan sekadar strategi pemasaran yang brilian meskipun dampak pemasarannya memang luar biasa. Ini adalah ekspresi dari gravitasi inti yang sedemikian kuat sehingga keputusan yang secara finansial tidak masuk akal menjadi satu-satunya keputusan yang dapat dibenarkan secara internal. Dalam kerangka Beverland & Farrelly (2010), Patagonia telah mencapai *authentic brand* dalam pengertian yang paling substansif: bukan merek yang mengkomunikasikan autentisitas, melainkan merek yang merupakan autentisitas itu sendiri. Dalam Ballerina Matrix, Patagonia bergerak dominan di kuadran *Inner-Felt*, dengan kemampuan yang fleksibel untuk bergerak ke *Outer-Measure* ketika konteks membutuhkannya, namun selalu dengan gravitasi inti yang menariknya kembali ke substansi.

Sintesis Komparatif: Pola-Pola Umum *Irreplaceability*

Analisis komparatif terhadap kelima kasus mengidentifikasi empat pola umum yang membedakan organisasi yang mencapai *irreplaceability* dari yang hanya mencapai competitive advantage sementara. Pertama, kejelasan dan kedalaman gravitasi inti. Semua organisasi yang diteliti memiliki pemahaman yang sangat jelas dan sangat dalam tentang apa yang sesungguhnya membuat mereka unik dan pemahaman ini terwujud dalam konsistensi perilaku lintas waktu dan konteks. Morris Chang di TSMC, Jensen Huang di NVIDIA, dan Yvon Chouinard di Patagonia semuanya dapat mengungkapkan gravitasi inti organisasinya dalam satu atau dua kalimat yang sangat presisi bukan sebagai mission statement yang dirumuskan oleh konsultan, melainkan sebagai ekspresi dari pemahaman yang dihayati secara mendalam.

Kedua, kesediaan menanggung biaya jangka pendek yang nyata demi konsistensi jangka panjang. Setiap organisasi dalam studi ini dapat mengidentifikasi momen-momen kritis di mana mereka memilih untuk menanggung kerugian atau membatasi pertumbuhan jangka pendek demi mempertahankan konsistensi dengan gravitasi intinya. TSMC menolak menjadi produsen produk sendiri. ASML menolak diversifikasi yang tampak menggiurkan. NVIDIA mempertahankan investasi besar-besaran dalam CUDA bahkan ketika pasar gaming mengalami tekanan. AWS berinvestasi dalam tools portabilitas yang memudahkan pelanggan untuk pindah. Patagonia mendorong pelanggan untuk membeli lebih sedikit.

Ketiga, perlakuan terhadap kepercayaan sebagai aset strategis utama. Berbeda dari organisasi yang memperlakukan kepercayaan sebagai salah satu dari banyak KPI, organisasi-organisasi ini memperlakukannya sebagai aset fundamental yang tidak dapat dikompromikan tanpa konsekuensi eksistensial. Keempat, kemampuan membangun ekosistem ketergantungan positif. *Irreplaceability* yang sesungguhnya bukan dibangun melalui lock-in yang memaksa, melainkan melalui penciptaan nilai yang sedemikian nyata sehingga pemangku kepentingan secara sukarela dan bahkan antusias membangun ketergantungan terhadap organisasi tersebut sebuah kondisi yang oleh Porter dan Heppelmann (2014) disebut sebagai 'value chain integration' dalam era konektivitas digital.

Implikasi Model untuk Era VUCA dan Kecerdasan Buatan

Temuan-temuan dari studi literatur dan analisis kasus ini memiliki implikasi yang signifikan dan mendesak bagi cara organisasi memposisikan dirinya dalam menghadapi

era VUCA yang diperkuat oleh AI. Implikasi pertama menyangkut sifat selektif AI terhadap diferensiasi. Ketika AI dapat mereplikasi hampir semua kemampuan analitis, komunikatif, dan bahkan kreatif, yang tersisa sebagai pembeda sejati adalah akumulasi kepercayaan yang lahir dari konsistensi yang telah didemonstrasikan dalam kurun waktu yang tidak dapat disingkat. Sebuah AI dapat menghasilkan narasi yang terdengar seperti Patagonia dalam hitungan detik, namun tidak dapat mereplikasi tiga dekade keputusan-keputusan yang secara konsisten menempatkan nilai di atas keuntungan jangka pendek.

Implikasi kedua berkaitan dengan nilai premium dari gravitasi inti dalam lingkungan VUCA. Taleb (2012) berargumentasi bahwa dalam sistem yang penuh ketidakpastian dan variasi, yang paling berharga adalah kapabilitas untuk mengekstrak keuntungan dari ketidakpastian tersebut sifat antifragile. Organisasi dengan gravitasi inti yang kuat cenderung antifragile terhadap disrupsi: krisis mengklarifikasi siapa mereka, tekanan menyaring pemangku kepentingan yang tidak sungguh-sungguh berkomitmen, dan tantangan justru memperlihatkan kedalaman nilai yang tidak tampak dalam kondisi normal. IEA (2024) dalam *Global EV Outlook 2024* menunjukkan bagaimana disrupsi industri otomotif oleh kendaraan listrik justru memperkuat posisi pemain yang memiliki gravitasi inti yang jelas tentang teknologi atau ekosistem yang mereka layani, sementara melemahkan pemain yang beroperasi semata berdasarkan inerti historis.

Implikasi ketiga adalah tentang reframing pertanyaan strategis. Seluruh apparatus perencanaan strategis konvensional dibangun di atas pertanyaan ekstrinsik: ‘Bagaimana kita memposisikan diri relatif terhadap kompetitor dan pasar?’ *Marketing 0.0* dan *Ballerina Matrix* mengajukan bahwa pertanyaan yang lebih fundamental dan lebih produktif secara strategis adalah pertanyaan intrinsik: ‘Apa gravitasi inti kita yang sesungguhnya, seberapa dalam ia berakar, dan seberapa konsisten seluruh keputusan kita memmanifesikannya?’ Dalam lingkungan VUCA di mana peta eksternal berubah terlalu cepat untuk diandalkan sebagai panduan utama, kompas internal yang kuat adalah aset navigasional yang paling berharga.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini telah menghasilkan reposisi konseptual yang mendasar terhadap *Ballerina Matrix* dari alat klasifikasi kuadran yang statis menuju sistem keseimbangan dinamis yang mengukur kualitas gerakan organisasional di antara empat dimensi operasional. Reposisi ini bukan sekadar perubahan terminologis; ia memiliki implikasi substantif terhadap cara praktisi dan akademisi menggunakan model ini sebagai alat

diagnosis, intervensi, dan pengukuran kemajuan strategis. Kerangka *Marketing 0.0* yang melatarbelakanginya mengajukan tesis yang lebih mendasar: bahwa era AI telah memaksa seleksi yang semakin tajam antara dua jenis keunggulan organisasional: keunggulan berbasis narasi yang semakin mudah direplikasi oleh teknologi, dan keunggulan berbasis gravitasi inti yang semakin sulit disubstitusi justru karena akarnya ada di dimensi yang melampaui jangkauan otomatisasi.

Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mencapai *irreplaceability* TSMC, ASML, NVIDIA, AWS, dan Patagonia tidak dicirikan oleh dominasi pada satu kuadran *Ballerina Matrix*, melainkan oleh empat karakteristik yang konsisten: (a) kejelasan dan kedalaman gravitasi inti yang memungkinkan seluruh anggota organisasi membuat keputusan yang koheren tanpa membutuhkan instruksi eksplisit untuk setiap situasi; (b) kesediaan menanggung biaya jangka pendek yang nyata demi konsistensi dengan gravitasi inti; (c) perlakuan terhadap kepercayaan pemangku kepentingan sebagai aset strategis utama yang tidak dapat dikompromikan; dan (d) kemampuan membangun ekosistem ketergantungan positif di mana pemangku kepentingan secara sukarela menginvestasikan kepercayaan mereka karena merasakan nilai yang tidak dapat mereka temukan di tempat lain.

Kontribusi teoritis penelitian ini bersifat tiga lapis. Pada lapisan pertama, penelitian ini menawarkan reframing *Ballerina Matrix* dari paradigma klasifikasi menuju paradigma dinamika sebuah pergeseran yang membuat model ini jauh lebih kaya dan lebih presisi sebagai alat diagnosa organisasional. Pada lapisan kedua, penelitian ini memperkenalkan integrasi antara neurosains Damasio, (1994); Craig, (2009); Porges, (2011); Cannon, (1932), tradisi keilmuan Timur (konsep *Qolbu*, *Xin*, dan *Kokoro*), dan manajemen strategis (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Taleb, 2012) sebagai fondasi multidisipliner bagi konsep gravitasi inti. Pada lapisan ketiga, penelitian ini mengidentifikasi dan mendokumentasikan pola-pola ketidakseimbangan organisasional yang spesifik *Outer-dominance*, *Measure-dominance*, dan *over-centered* beserta mekanisme dampaknya terhadap kapasitas membangun *irreplaceability*.

Sebagai saran untuk penelitian selanjutnya, penelitian ini merekomendasikan setidaknya tiga agenda riset yang mendesak. Pertama, pengembangan instrumen pengukuran kuantitatif untuk *Ballerina Matrix* baik dalam bentuk kuesioner tervalidasi maupun indikator berbasis data sekunder yang memungkinkan studi komparatif dalam skala yang lebih besar dan longitudinal. Kedua, penelitian eksperimental tentang

mekanisme spesifik melalui mana gravitasi inti organisasi dibangun, dipertahankan, dan dipulihkan dalam konteks suksesi kepemimpinan sebuah area yang sangat kritis namun belum banyak diteliti secara sistematis. Ketiga, adaptasi dan validasi kerangka *Ballerina Matrix* untuk konteks organisasi non-korporat: lembaga pemerintah, organisasi nirlaba, institusi pendidikan, dan komunitas yang menghadapi tekanan yang analog namun dalam konteks tata kelola dan akuntabilitas yang berbeda. Keterbatasan penelitian ini terletak pada ketergantungan terhadap data publik yang tersedia; penelitian dengan akses ke data internal organisasi akan memungkinkan triangulasi yang lebih mendalam terhadap mekanisme-mekanisme yang dalam penelitian ini hanya dapat diinferensikan dari luar.

DAFTAR REFERENSI

- Ailawadi, K. L., Neslin, S. A., & Gedenk, K. (2001). Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus national brand promotions. *Journal of Marketing*, 65(1), 71–89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.1.71.18132>
- Amazon. (2023). *Amazon annual report 2023*. Amazon Investor Relations.
- ASML. (2023). *ASML annual report 2023*. ASML Holding N.V.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beverland, M. B., & Farrelly, F. J. (2010). The quest for authenticity in consumption: Consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 838–856. <https://doi.org/10.1086/615047>
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the body*. W. W. Norton & Company.
- Craig, A. D. (2009). How do you feel—now? The anterior insula and human awareness. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(1), 59–70. <https://doi.org/10.1038/nrn2555>
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. Putnam Publishing.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>
- Edelman. (2024). *2024 Edelman trust barometer: The demand for responsible technology*. Edelman Global.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Goldhaber, M. H. (1997). The attention economy and the Net. *First Monday*, 2(4). <https://doi.org/10.5210/fm.v2i4.519>
- Hamdi, N., Arif, T. M., Ramadhan, I., & Prakoso, M. A. (2025). Manajemen operasional pelayanan untuk mengurangi waktu tunggu di Angke Heritage Restoran PIK 2.

Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital, 2(1), 29–37.
<https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v2i1.448>

- IEA. (2024). *Global EV outlook 2024*. International Energy Agency.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- NVIDIA. (2024). *NVIDIA fourth quarter fiscal 2024 earnings report*. NVIDIA Corporation.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
- Porges, S. W. (2011). *The polyvagal theory: Neurophysiological foundations of emotions, attachment, communication, and self-regulation*. W. W. Norton & Company.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
- Putri, S. N., & Pristiana, U. (2025). Pengaruh financial technology, fee-based income, dan biaya operasional pendapatan operasional terhadap profitabilitas perusahaan perbankan syariah yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital*, 2(3), 180–195. <https://doi.org/10.61132/jumabedi.v2i3.718>
- Rezita, R. D., Contessa, A. A., Siwi, M., & Mu'allimin, M. (2025). Determinasi kepuasan pelanggan dalam membentuk loyalitas: Literature review sistematis pada tren pemasaran modern. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 3(6), 173–180. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i6.1573>
- Rodifah, R., Fadhl, A., Ulinuha, F., Maulana, B., & Tajudin, M. M. (2026). Strategi pemasaran UMKM berbasis marketing mix dan analisis SWOT: Studi kasus Es Teh Kampung Solo. *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 6(2), 222–236. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v6i2.8993>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Harvard Business School Press.
- Simon, H. A. (1971). Designing organizations for an information-rich world. In M. Greenberger (Ed.), *Computers, communication, and the public interest* (pp. 37–72). Johns Hopkins University Press.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- TSMC. (2023). *TSMC 2023 annual report*. Taiwan Semiconductor Manufacturing Company.

- Wulandari, A. H., Purwati, P., & Miskiyah, N. (2025). Analisis perencanaan anggaran operasional Mebel X. *Jurnal Bisnis Kreatif dan Inovatif*, 2(3), 90–98. <https://doi.org/10.61132/jubikin.v2i3.828>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.