



ANALISIS KEPEMIMPINAN EKOSISTEM: STUDI PERBANDINGAN FAKTOR KEBERHASILAN DAN KEGAGALAN UNTUK MEWUJUDKAN ORGANISASI BERKELANJUTAN

Andi Setyo Pambudi¹

¹Program Studi Doktorat Manajemen Berkelanjutan, Perbanas Institute

Email: andisetyopambudi@gmail.com

Naskah Masuk: 23 Juli 2025

Naskah Diterima: 18 Juni 2026

Abstract

The phenomenon of leadership success and failure in managing cross-sectoral ecosystems has become increasingly prominent amid global complexity marked by interrelated economic, social, and environmental challenges. Although the concept of ecosystem leadership has garnered scholarly attention within organizational management discourse, a critical gap persists in understanding how specific leadership attributes contribute to either systemic sustainability or collapse. This study aims to analyze ecosystem leadership patterns across government and business sectors through an exploratory, cross-case comparative design. Data sources include academic publications, media narratives, policy documents, and public records of four prominent figures: Satya Nadella and Elizabeth Holmes from the business sector; Jacinda Ardern and Jair Bolsonaro from the governmental domain. Thematic and comparative analysis techniques were applied to identify key success and failure factors in ecosystem leadership. The findings reveal that collaboration, transparency, and adaptive governance structures are core determinants of effective ecosystem leadership, whereas narrative centralization and social exclusion are critical drivers of failure. The study recommends the development of a cross-sectoral leadership model rooted in sustainability principles, collaborative engagement, and public value orientation.

Keywords: ecosystem leadership, organizational management, cross-sectoral collaboration, sustainable governance

1. PENDAHULUAN

Dalam dunia yang semakin kompleks, beragam, dan saling terhubung, pembangunan ekonomi, sosial, dan lingkungan tidak lagi dapat dilakukan secara sektoral atau parsial. Tantangan global seperti krisis iklim, ketimpangan sosial, transformasi digital, dan ketahanan ekonomi memerlukan pendekatan kolaboratif yang melibatkan berbagai aktor lintas sektor, lintas wilayah, dan lintas disiplin ilmu. Di sinilah pentingnya kepemimpinan ekosistem menjadi semakin menonjol sebagai fondasi strategis dalam mendorong pembangunan yang inklusif, modern, bebas malaministrasi dan berkelanjutan (Begeç & Akyuz, 2023; Foss et al., 2022; Pambudi & Hidayat, 2022).

Kepemimpinan dalam organisasi dewasa ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks akibat disrupsi lingkungan eksternal,

dinamika teknologi, serta tekanan terhadap keberlanjutan dan kolaborasi lintas sektor (Alhayatun Nufuz et al., 2025; Pramanda & Priyatmono, 2025). Dalam konteks ini, konsep kepemimpinan ekosistem (*ecosystem leadership*) menjadi semakin signifikan, mengingat peran strategis pemimpin tidak lagi terbatas pada pengambilan keputusan internal, tetapi juga mencakup kemampuan mengelola relasi antar-aktor dalam jaringan organisasi yang lebih luas. Kompleksitas lingkungan strategis organisasi publik dan privat menuntut pendekatan kolaboratif dan adaptif dalam kepemimpinan. Kepemimpinan ekosistem muncul sebagai jawaban atas dinamika lintas sektor, multiaktor, dan berbasis jaringan.

Kepemimpinan ekosistem dipahami sebagai bentuk kepemimpinan yang mengandalkan kemampuan orkestrasi, fasilitasi, dan integrasi antar entitas dalam ekosistem

organisasi guna mencapai nilai bersama (Foss et al., 2022; Samimi et al., 2022). Pendekatan ini menjadi penting dalam menghadapi persoalan sistemik dan multidimensi yang tidak dapat diselesaikan oleh satu aktor secara terpisah (Shen et al., 2024). Kepemimpinan ekosistem berbeda dari model kepemimpinan konvensional yang berfokus pada otoritas internal. Ia berakar pada kemampuan untuk membangun hubungan timbal balik, membina kepercayaan lintas aktor, serta mengorkestrasi kolaborasi dalam sistem sosial yang majemuk. Dalam konteks pembangunan ekonomi, kepemimpinan ekosistem memungkinkan integrasi antara dunia usaha, lembaga keuangan, startup, lembaga pendidikan, serta regulator dalam menciptakan inovasi yang menciptakan nilai bersama. Pemimpin ekosistem tidak hanya mengarahkan sumber daya, tetapi juga menciptakan kondisi yang memungkinkan pihak lain untuk tumbuh, berinovasi, dan berkontribusi terhadap tujuan kolektif (Singh et al., 2023).

Dalam literatur manajemen kontemporer, kepemimpinan ekosistem menggabungkan elemen dari teori kepemimpinan adaptif, sistem sosial-ekologis, serta tata kelola kolaboratif. Pemimpin tidak hanya dituntut memiliki visi strategis, tetapi juga harus mampu membentuk struktur interaksi yang memungkinkan terbentuknya sinergi antara aktor sektor publik, swasta, dan masyarakat sipil (Fasnacht, 2024; Kalogirou et al., 2022). Dinamika ini mencerminkan pergeseran paradigma dari model hierarkis ke model kepemimpinan berbasis jaringan (*networked leadership*), di mana kapabilitas orkestrasi menjadi kunci dalam membangun keberlanjutan organisasi (Weigl et al., 2023).

Meskipun demikian, praktik implementasi kepemimpinan ekosistem di lapangan menunjukkan variasi yang signifikan. Di sektor pemerintahan, keberhasilan beberapa pemimpin dalam membangun tata kelola kolaboratif yang inklusif dan responsif terhadap krisis telah menonjolkan nilai strategis kepemimpinan ekosistem (Mao et al., 2023; Tulungen et al., 2022). Sebaliknya, terdapat pula kegagalan yang bersumber dari rendahnya kapasitas kolaboratif, resistensi birokratis, dan kegagalan dalam mengintegrasikan dinamika eksternal ke dalam

strategi organisasi (Kinder et al., 2021). Di sektor bisnis, perusahaan-perusahaan yang berhasil membangun ekosistem inovatif berbasis keberlanjutan menunjukkan bahwa kepemimpinan ekosistem memiliki kontribusi nyata terhadap penciptaan nilai jangka panjang dan daya saing (Gueler & Schneider, 2021; Shen et al., 2024). Namun, terdapat pula contoh kegagalan yang menunjukkan absennya koordinasi, transparansi, dan tata kelola yang adaptif.

Kepemimpinan ekosistem bukan sekadar model manajerial, melainkan landasan strategis untuk membangun sistem pembangunan yang resilien, adil, dan berkelanjutan. Di era yang ditandai oleh ketidakpastian dan keterhubungan global, keberhasilan pembangunan diukur bukan dari kemampuan satu aktor untuk bertindak sendiri, melainkan dari seberapa baik semua aktor dapat bekerja bersama dalam ekosistem yang sehat dan produktif. Dalam realitas yang multidisipliner, kepemimpinan ekosistem juga berfungsi sebagai penghubung antara ilmu pengetahuan, kebijakan, dan praktik. Di tengah percepatan teknologi dan melimpahnya data, pemimpin ekosistem harus mampu menjembatani pemahaman antardisiplin seperti ilmu lingkungan, ekonomi, teknologi informasi, sosiologi, hingga tata kelola publik (Begeç & Akyuz, 2023). Hal ini memperkaya cara pandang dalam merumuskan solusi berbasis bukti dan berdampak jangka panjang.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola kepemimpinan ekosistem yang diterapkan di sektor pemerintahan dan bisnis, serta mengevaluasi faktor-faktor penentu keberhasilan maupun kegagalannya. Penelitian ini juga berupaya merumuskan kerangka kepemimpinan ekosistem yang efektif dan efisien dalam mendorong keberlanjutan organisasi. Pendekatan komparatif antar sektor akan memberikan wawasan mengenai kesamaan dan perbedaan karakteristik kontekstual dalam penerapan kepemimpinan ekosistem.

Kontribusi teoretis dari penelitian ini terletak pada pengayaan diskursus keilmuan dalam bidang manajemen organisasi, khususnya pada ranah kepemimpinan strategis dan tata kelola ekosistem. Penelitian ini menawarkan

perspektif baru mengenai bagaimana pemimpin organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, dapat membangun dan mengorkestrasi hubungan lintas aktor dalam ekosistem yang kompleks, dinamis, dan saling bergantung. Dengan mengintegrasikan pendekatan interdisipliner yang mencakup teori adaptive leadership, collaborative governance, dan sistem sosial-ekologis, studi ini diharapkan dapat memperluas cakrawala teoretis tentang bagaimana kepemimpinan dipraktikkan dalam konteks jaringan kolaboratif yang beragam secara geografis, sektoral, dan fungsional.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi rujukan strategis bagi pembuat kebijakan, pemimpin sektor publik, serta eksekutif korporasi dalam merancang dan mengimplementasikan model kepemimpinan yang tidak hanya responsif terhadap kompleksitas lingkungan eksternal, tetapi juga mampu memfasilitasi kerja sama lintas batas kelembagaan dan sektoral. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang pola kepemimpinan ekosistem, para pengambil keputusan diharapkan dapat menciptakan tata kelola organisasi yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang dalam menghadapi tantangan abad ke-21.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-komparatif berbasis studi kasus eksploratif untuk memahami secara mendalam pola kepemimpinan ekosistem dalam dua konteks utama, yaitu sektor pemerintahan dan dunia usaha (Mey, 2023). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi fenomena sosial yang kompleks dalam lingkungan yang dinamis dan tidak selalu dapat direduksi ke dalam variabel kuantitatif. Studi kasus eksploratif relevan digunakan ketika fokus penelitian adalah memahami proses, makna, dan relasi antar-aktor dalam konteks yang kaya dan mendalam. Selain itu, pendekatan komparatif memberikan ruang untuk membandingkan karakteristik, tantangan, dan hasil kepemimpinan dalam dua ekosistem yang berbeda secara sistematis dan reflektif (Dubey & Kothari, 2022; Hazari, 2023).

Sumber data dalam penelitian ini bersifat sekunder dan dikumpulkan dari berbagai dokumen publik yang relevan, termasuk laporan resmi pemerintah, publikasi akademik, transkrip wawancara media, laporan organisasi internasional, serta hasil observasi dokumentasi naratif yang tersedia secara terbuka. Penggunaan data sekunder memungkinkan penelusuran jejak keputusan, praktik kepemimpinan, serta hasil kebijakan dari sudut pandang yang terdokumentasi dan teruji secara publik. Selain itu, rekam jejak kebijakan dan narasi publik dianalisis untuk menggali bagaimana seorang pemimpin diposisikan dalam sistem ekosistemnya, baik secara struktural maupun simbolik (Dubey & Kothari, 2022). Validitas sumber dijaga dengan cara melakukan triangulasi terhadap dokumen yang berasal dari lembaga independen dan sumber kredibel, termasuk publikasi di jurnal ilmiah bereputasi.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah tokoh pemimpin yang memiliki pengaruh signifikan dalam pengelolaan dan pengembangan ekosistem lintas aktor. Pemimpin yang dimaksud adalah individu yang menempati posisi strategis dalam organisasi publik atau swasta dan memiliki peran sentral dalam mengintegrasikan berbagai pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan bersama. Fokus analisis diarahkan pada pemahaman terhadap strategi, nilai, dan intervensi yang dilakukan pemimpin dalam konteks ekosistem yang mereka bangun, fasilitasi, atau kendalikan. Pemilihan unit analisis dilakukan secara purposif berdasarkan pada dokumentasi keberhasilan maupun kegagalan yang telah mendapatkan eksposur luas dalam ruang publik serta literatur akademik (Mey, 2023).

Dalam proses analisis data, penelitian ini menggunakan tiga pendekatan utama, yaitu analisis tematik, analisis komparatif lintas kasus, dan identifikasi faktor kunci keberhasilan serta kegagalan. Analisis tematik dilakukan melalui proses *coding* terbuka terhadap data yang terkumpul, kemudian dikembangkan ke dalam kategori tematik yang memuat dimensi-dimensi seperti orkestrasi kolaboratif, struktur tata kelola, partisipasi aktor, dan kapasitas. Pendekatan ini membantu peneliti dalam mengungkap makna yang terkandung dalam

tindakan dan narasi kepemimpinan yang bersifat implisit maupun eksplisit.

Selanjutnya, dilakukan analisis komparatif (*cross-case comparison*) yang bertujuan untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan antara pola kepemimpinan ekosistem di sektor pemerintahan dan sektor bisnis. Dalam tahap ini, peneliti memetakan hubungan antar variabel kunci dalam setiap ekosistem serta menilai bagaimana konteks institusional dan struktural mempengaruhi efektivitas atau kegagalan kepemimpinan.

Tahap terakhir adalah identifikasi faktor determinan keberhasilan dan kegagalan kepemimpinan ekosistem berdasarkan integrasi hasil temuan dari analisis tematik dan komparatif. Identifikasi ini bertujuan untuk merumuskan kerangka konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar pengembangan teori atau rekomendasi praktis bagi perancang kebijakan dan pemimpin organisasi. Selain itu, proses ini juga memberikan kontribusi terhadap pembentukan tipologi pemimpin ekosistem yang efektif di berbagai sektor. Keabsahan hasil penelitian dijaga melalui proses triangulasi data, validasi teori, dan pembacaan kritis lintas sumber. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengonstruksi pemahaman yang kaya dan kredibel tentang kompleksitas kepemimpinan dalam ekosistem yang beragam secara disipliner, kewilayahan, dan sektoral.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian diorganisasikan berdasarkan dua kelompok utama: kepemimpinan ekosistem dalam dunia usaha (sektor bisnis) dan dalam pemerintahan (politik). Diskusi dilakukan dengan mengacu pada kerangka teori yang telah disusun sebelumnya, dan mengaitkannya dengan tiga dimensi utama keberlanjutan: ekonomi, sosial, dan lingkungan. Penekanan utama diberikan pada bagaimana pemimpin mampu atau gagal mengorkestrasi kolaborasi lintas batas, mendorong inovasi sistemik, dan membentuk tata kelola adaptif dalam konteks masing-masing ekosistem.

Pembelajaran Kepemimpinan Ekosistem Sektor Bisnis

Salah satu contoh keberhasilan kepemimpinan ekosistem dalam sektor bisnis dapat dilihat pada kepemimpinan Satya Nadella di Microsoft sejak tahun 2014. Di bawah kepemimpinannya, Microsoft bertransformasi dari perusahaan perangkat lunak yang tertutup menjadi pusat ekosistem terbuka berbasis *cloud* dan kolaborasi digital. Nadella mengubah fokus strategis perusahaan ke arah “*intelligent cloud and intelligent edge*” yang memungkinkan keterhubungan lintas *platform*, kerja sama dengan kompetitor, serta orkestrasi kolaborasi antara *startup*, *enterprise*, akademisi, dan *independent developer* (Boutamine & Benlaharche, 2024).

Keberhasilan Nadella dapat dijelaskan melalui empat aspek utama. Pertama, orientasi pada nilai bersama (*shared value*) yang menjadikan pertumbuhan perusahaan selaras dengan pertumbuhan mitra. Microsoft menyediakan *platform Azure* yang terbuka dan memungkinkan mitra untuk membangun produk mereka di atas infrastruktur perusahaan. Kedua, kemampuan membentuk tata kelola adaptif yang mendorong inovasi dari berbagai sumber, bukan hanya dari dalam organisasi. Ketiga, fokus pada budaya pembelajaran dan empati, yang menjadikan transformasi internal sebagai pondasi kolaborasi eksternal (Samson, 2023). Keempat, konsistensi dalam mendukung keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, seperti komitmen *net zero carbon* pada 2030.

Keberhasilan kepemimpinan ekosistem ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan strategis, tetapi juga sebagai *platform architect* yang membangun struktur kolaborasi jangka panjang. Nadella memosisikan Microsoft sebagai fasilitator, bukan dominator, dalam ekosistem digital, yang menjadi kunci legitimasi sosial dan bisnis perusahaan (Boutamine & Benlaharche, 2024; Samson, 2023).

Sebaliknya, studi kasus kegagalan kepemimpinan ekosistem dapat ditemukan dalam kisah Elizabeth Holmes, pendiri dan mantan CEO Theranos. Perusahaan bioteknologi ini awalnya menjanjikan revolusi di bidang diagnostik kesehatan melalui teknologi tes darah revolusioner yang kemudian terbukti tidak valid. Holmes berhasil membangun jaringan investor,

politisi, dan mitra bisnis kelas dunia, tetapi gagal mempertahankan integritas ilmiah dan transparansi internal (Williams, 2022).

Kegagalan kepemimpinan Holmes bukan hanya berasal dari aspek teknis, tetapi dari caranya membentuk ekosistem berdasarkan ilusi dan asimetri informasi. Dalam kerangka teori kepemimpinan ekosistem, kegagalan ini disebabkan oleh tidak adanya mekanisme verifikasi kolaboratif, dominasi narasi tunggal oleh pemimpin, serta pengabaian etika publik dalam pengambilan keputusan. Holmes memusatkan kontrol dan menutup akses terhadap data faktual, yang menyebabkan rusaknya kepercayaan dalam ekosistem. Dampaknya sangat besar: tidak hanya kejatuhan perusahaan, tetapi juga tercorengnya reputasi sektor inovasi biomedis. Kegagalan Therasnos menjadi pelajaran bahwa kepemimpinan ekosistem memerlukan integritas epistemik, struktur akuntabilitas, dan tata kelola yang memungkinkan suara kolektif, bukan sekadar karisma dan visi (Tourish & Willmott, 2023).

Pembelajaran Kepemimpinan Ekosistem Sektor Pemerintahan

Kepemimpinan Jacinda Ardern sebagai Perdana Menteri Selandia Baru antara 2017 hingga awal 2023 sering dikutip sebagai contoh kepemimpinan ekosistem yang berhasil, terutama dalam menangani krisis multidimensional seperti pandemi COVID-19 dan serangan teror di Christchurch. Ardern membangun ekosistem kebijakan publik yang inklusif, responsif, dan berbasis empati. Ia tidak hanya bertumpu pada birokrasi pemerintah pusat, tetapi juga mengintegrasikan peran komunitas lokal, sektor kesehatan, organisasi masyarakat sipil, dan pemuka agama untuk menciptakan respons kolektif yang efektif (Craig, 2021).

Salah satu kunci keberhasilannya adalah kemampuan menciptakan struktur kolaboratif lintas sektor dan lintas tingkat pemerintahan yang didukung dengan komunikasi publik yang jujur dan terbuka. Selama krisis, Ardern memosisikan dirinya bukan sebagai pemimpin komando, tetapi sebagai koordinator dan penghubung antaraktor ekosistem, memungkinkan distribusi kewenangan yang

adaptif serta pengambilan keputusan berbasis data dan nilai-nilai sosial (Craig, 2021; Wilson, 2025).

Lebih dari itu, Ardern memperkuat legitimasi sosial melalui pendekatan kepemimpinan berbasis welas asih (*compassionate leadership*), yang diterima luas di berbagai kelompok masyarakat, termasuk kelompok rentan dan minoritas. Komitmennya terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan juga tercermin dalam pengarusutamaan kebijakan iklim, kesejahteraan, dan kesetaraan sosial dalam prioritas anggaran negara (Wilson, 2025). Keberhasilan ini menunjukkan pentingnya pemimpin publik dalam merancang tata kelola ekosistem pemerintahan yang sensitif terhadap konteks sosial dan mampu mengorkestrasi berbagai aktor dalam kerangka kolaboratif.

Sebaliknya, kepemimpinan Presiden Jair Bolsonaro di Brasil menjadi contoh nyata kegagalan kepemimpinan ekosistem dalam konteks tata kelola lingkungan. Di bawah kepemimpinannya (2019–2022), kebijakan pengelolaan hutan Amazon mengalami deregulasi besar-besaran yang membuka ruang bagi pembalakan liar, ekspansi pertambangan, dan konflik agraria. Bolsonaro tidak hanya melemahkan peran lembaga lingkungan hidup seperti IBAMA, tetapi juga mengabaikan peringatan komunitas ilmiah dan menstigmatisasi kelompok adat serta LSM yang berupaya menjaga kelestarian ekosistem (Waisbich et al., 2022).

Dalam perspektif kepemimpinan ekosistem, kegagalan Bolsonaro mencerminkan disintegrasi struktur kolaboratif, dominasi kekuasaan politik atas ilmu pengetahuan, dan absennya mekanisme deliberatif dalam pengambilan kebijakan strategis. Tidak adanya komunikasi lintas sektor dan kecenderungan sentralistik dalam pengelolaan lingkungan menyebabkan ketidakselarasan antara kebijakan nasional dengan kebutuhan komunitas lokal dan komitmen global terhadap perubahan iklim.

Krisis lingkungan yang memburuk di bawah rezim Bolsonaro menunjukkan bahwa pemimpin publik memiliki potensi destruktif terhadap ekosistem bila orientasi kebijakannya tidak berbasis keberlanjutan. Kepemimpinan

yang anti-sains, eksploitatif, dan eksklusif tidak hanya gagal membangun sistem kolaboratif, tetapi juga menciptakan kerusakan jangka panjang terhadap legitimasi institusi negara dan daya dukung lingkungan (Trajber Waisbich, 2024; Waisbich et al., 2022).

Analisis Komparatif Lintas Sektor

Kepemimpinan ekosistem di sektor bisnis dan pemerintahan menunjukkan dinamika yang kompleks dan multidimensional. Meskipun terdapat perbedaan dalam konteks institusional, mekanisme tata kelola, dan tujuan akhir dari masing-masing sektor, terdapat sejumlah titik temu yang penting untuk dianalisis. Analisis ini menggunakan tiga lensa utama: dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Pada aspek ekonomi, kepemimpinan ekosistem di sektor bisnis cenderung berfokus pada penciptaan nilai bersama (*shared value*) dan pengembangan inovasi berbasis kolaborasi. Kasus Satya Nadella di Microsoft menunjukkan bahwa transformasi ekonomi berbasis ekosistem memerlukan peran pemimpin yang mampu membuka akses platform, memperluas jaringan mitra, dan menciptakan insentif kolaboratif lintas perusahaan. Inovasi dan pertumbuhan bisnis diorkestrasi melalui tata kelola yang adaptif dan strategi aliansi jangka panjang.

Sebaliknya, dalam konteks pemerintahan, kepemimpinan ekosistem berorientasi pada efisiensi distribusi sumber daya publik dan pemberdayaan ekonomi lokal. Jacinda Ardern, misalnya, tidak membangun nilai ekonomi melalui kompetisi pasar, melainkan melalui redistribusi kesejahteraan, subsidi untuk masyarakat rentan, serta penciptaan ekosistem layanan sosial yang terintegrasi. Ini menunjukkan bahwa nilai ekonomi dalam ekosistem pemerintahan tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga mencakup stabilitas sosial dan ketahanan masyarakat.

Dalam kasus yang gagal, seperti Elizabeth Holmes dan Jair Bolsonaro, kegagalan ekonomi muncul dari pemusatan kekuasaan, tidak adanya akuntabilitas eksternal, dan gagalnya pemimpin dalam menyelaraskan kepentingan ekosistem dengan prinsip keberlanjutan. Di kedua kasus ini, dominasi narasi tunggal (monolog) tanpa dialog lintas pemangku kepentingan berujung

pada disintegrasi sistem dan kerugian multidimensi.

Pada aspek sosial, kepemimpinan ekosistem yang berhasil menunjukkan kemampuan membangun inklusi dan kepercayaan sosial. Nadella membangun budaya organisasi berbasis empati dan pembelajaran, yang kemudian diperluas dalam skala global melalui ekosistem developer, mitra startup, dan pelanggan. Dalam konteks Ardern, dimensi sosial menjadi inti kepemimpinan, di mana respons terhadap krisis dirancang melalui pendekatan *well-being governance*, yang memperhatikan perbedaan budaya, agama, dan status sosial dalam proses pembuatan kebijakan.

Sebaliknya, kepemimpinan ekosistem yang gagal menunjukkan gejala eksklusi sosial, polarisasi, dan resistensi komunitas. Dalam kasus Bolsonaro, tidak adanya ruang deliberatif menyebabkan meningkatnya konflik agraria dan sosial karena pengabaian terhadap komunitas adat dan pelaku konservasi. Hal yang sama terjadi pada Theranos, di mana manipulasi informasi menutup akses komunitas profesional untuk terlibat secara objektif dalam proses validasi teknologi. Perbandingan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan ekosistem tidak hanya ditentukan oleh posisi formal atau sumber daya finansial, tetapi juga oleh kualitas relasional antara pemimpin dan pemangku kepentingan dalam ekosistem. Kolaborasi, transparansi, dan partisipasi merupakan fondasi sosial yang membedakan keberhasilan dan kegagalan.

Dalam dimensi lingkungan, perbedaan mendasar terlihat antara orientasi kepemimpinan bisnis dan pemerintahan. Sektor bisnis seperti Microsoft mulai menunjukkan komitmen yang serius terhadap isu lingkungan melalui inisiatif transisi energi, net-zero emissions, dan pengembangan produk digital hijau. Di sisi lain, pemerintah seperti Selandia Baru di bawah Ardern menunjukkan bahwa kepemimpinan lingkungan membutuhkan integrasi kebijakan antar kementerian, dukungan legislatif, dan partisipasi komunitas dalam konservasi.

Namun, pada kedua sektor tersebut, tantangan terbesar adalah menyelaraskan agenda lingkungan dengan tekanan jangka pendek, baik dalam bentuk target ekonomi perusahaan

maupun tekanan elektoral dalam politik. Kegagalan Bolsonaro mencerminkan ketidakmampuan pemimpin ekosistem untuk mengharmoniskan kepentingan ekonomi jangka pendek dengan kelangsungan lingkungan jangka panjang. Di sisi bisnis, kegagalan dapat muncul bila pemimpin mengedepankan simbolisme lingkungan tanpa sistem verifikasi dan evaluasi dampak lingkungan yang ketat.

Analisis ini memperkuat temuan bahwa kepemimpinan ekosistem membutuhkan *double-loop learning*, yakni pembelajaran tidak hanya dari hasil, tetapi juga dari proses, nilai, dan struktur yang menopang sistem. Kemampuan pemimpin untuk membaca dinamika kompleks dan melakukan adaptasi strategis berbasis refleksi kolektif menjadi kunci keberlanjutan dalam konteks apa pun.

Temuan dari studi kasus dan analisis komparatif menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan ekosistem, baik dalam sektor bisnis maupun pemerintahan, sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin untuk menavigasi kompleksitas, membangun kolaborasi lintas batas, serta menciptakan nilai bersama yang berkelanjutan. Sebaliknya, kegagalan dalam kepemimpinan ekosistem umumnya berakar pada sentralisasi kekuasaan, penutupan akses informasi, lemahnya akuntabilitas, serta ketidakmampuan membaca dinamika ekosistem secara holistik.

Dari sisi tematik, terdapat empat pola utama yang membedakan kepemimpinan ekosistem yang berhasil dan gagal. Pertama, pemimpin yang berhasil membangun struktur tata kelola kolaboratif yang memungkinkan aktor lintas sektor baik dari komunitas, sektor swasta, lembaga penelitian, hingga pemerintah untuk terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kasus Satya Nadella dan Jacinda Ardern, struktur kepemimpinan mereka bersifat adaptif, mendukung pembelajaran kolektif, dan membuka ruang eksperimentasi.

Kedua, kepemimpinan yang efektif ditopang oleh kejelasan nilai dan tujuan bersama. Pemimpin ekosistem harus mampu menyelaraskan keberagaman kepentingan melalui narasi kolektif yang inklusif dan membangun semangat kolaborasi. Dalam studi ini, Ardern menekankan nilai "kesejahteraan

kolektif", sementara Nadella memajukan gagasan "empati dan pertumbuhan bersama" sebagai dasar hubungan bisnis. Hal ini berbanding terbalik dengan kegagalan Holmes dan Bolsonaro yang membangun narasi berbasis dominasi individu, bukan orientasi sistemik.

Ketiga, integritas dan transparansi menjadi syarat mutlak dalam mempertahankan legitimasi dalam ekosistem yang kompleks. Kepercayaan tidak dapat dibangun hanya dari posisi atau prestise, melainkan dari konsistensi antara visi, proses, dan hasil. Ketika informasi disembunyikan atau diselewengkan, seperti dalam kasus Theranos dan penanganan deforestasi di Brasil, sistem akan runtuh karena kehilangan mekanisme umpan balik.

Keempat, kapasitas untuk menghadapi ketidakpastian dan perubahan menjadi elemen penting. Pemimpin ekosistem dituntut untuk tidak hanya mengelola stabilitas, tetapi juga mengantisipasi disrupsi dan menavigasi krisis melalui pemikiran sistemik dan refleksi strategis. Hal ini terlihat dalam respons Ardern terhadap pandemi dan strategi Microsoft dalam menyambut era digital pascapandemi. Pemimpin ekosistem yang tangguh adalah mereka yang tidak takut untuk merombak struktur lama demi membangun konfigurasi baru yang lebih responsif dan adil.

Dari sisi teoretis, penelitian ini memperkaya wacana kepemimpinan strategis dan tata kelola organisasi dengan menambahkan perspektif ekosistem yang bersifat lintas sektoral dan multidisipliner. Berbeda dari model kepemimpinan transaksional atau transformasional konvensional, kepemimpinan ekosistem tidak berfokus pada satu aktor dominan, melainkan pada kemampuan menciptakan dan mengelola *platform of cooperation* yang memungkinkan lahirnya inovasi kolektif (Foss et al., 2022; Shen et al., 2024). Temuan ini memperluas pemahaman tentang bagaimana tata kelola non-hierarkis dapat berfungsi secara efektif dalam ekosistem yang cair dan dinamis.

Secara praktis, hasil penelitian ini menawarkan implikasi penting bagi pembuat kebijakan, pemimpin organisasi, dan aktor perubahan sosial. Dalam konteks pemerintahan, diperlukan desain kelembagaan yang

mendukung kepemimpinan kolaboratif, misalnya melalui forum multipemangku kepentingan, sistem pelaporan transparan, serta pembagian peran yang fleksibel antar sektor. Di sektor bisnis, pemimpin perlu mengembangkan *ecosystem intelligence*, yaitu kemampuan membaca konektivitas sistem, memahami pola interdependensi, dan memfasilitasi sinergi berkelanjutan.

Model kepemimpinan ekosistem yang efektif tidak selalu berasal dari kekuatan struktural atau karisma individual, melainkan dari kapasitas untuk membangun sistem yang hidup, belajar, dan bertumbuh bersama. Dalam dunia yang semakin terdigitalisasi, terdiferensiasi, dan terdampak krisis iklim, kepemimpinan jenis ini bukan lagi pilihan, melainkan prasyarat bagi keberlanjutan organisasi dan masyarakat.

Tabel berikut merangkum temuan utama dari studi kasus kepemimpinan ekosistem pada sektor bisnis dan pemerintahan. Analisis dilakukan terhadap tiga dimensi keberlanjutan: ekonomi, sosial, dan lingkungan, dengan membandingkan pola keberhasilan dan kegagalan.

Tabel 2. Ringkasan Studi Komparatif Kepemimpinan Ekosistem Sektor Bisnis dan Pemerintahan

Dimensi	Bisnis (Berhasil)	Bisnis (Gagal)	Pemerintah (Berhasil)	Pemerintah (Gagal)
Ekonomi	Ekspansi ekosistem digital berbasis <i>cloud</i> , inovasi terbuka, dan platform berbagi nilai.	Manipulasi narasi, dominasi individu, dan kegagalan teknologi.	Redistribusi ekonomi, subsidi inklusif, dan layanan sosial terintegrasi.	Deregulasi sumber daya alam, konflik sumber daya, dan eksploitatif.
Sosial	Budaya empati dan pembelajaran, keterlibatan mitra, dan komunitas pengguna.	Kontrol informasi tertutup, eksklusifitas profesional, dan kegagalan komunikasi.	Inklusi komunitas, komunikasi empatik, dan kepemimpinan kolaboratif.	Stigmatisasi komunitas adat, pengabaian kelompok rentan, dan narasi tunggal.
Lingkungan	Komitmen <i>zero emissions</i> , produk hijau, dan	Abai terhadap etika lingkungan, tidak	Kebijakan iklim terintegrasi, konservasi	Pelemahan institusi lingkungan,

Dimensi	Bisnis (Berhasil)	Bisnis (Gagal)	Pemerintah (Berhasil)	Pemerintah (Gagal)
	inovasi berkelanjutan	ada transparansi dalam dampak ekologis	partisipatif, dan tata kelola adaptif	orientasi anti-sains, dan pembiasaan deforestasi

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Faktor keberhasilan dan kegagalan dalam kepemimpinan ekosistem di lingkungan bisnis dan pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola kompleksitas, membangun kolaborasi, serta menciptakan tata kelola yang adaptif. Dalam kasus keberhasilan, seperti Satya Nadella di Microsoft, keberhasilan dicapai melalui transformasi ekosistem digital yang terbuka, kolaboratif, dan inklusif, dengan fokus pada pertumbuhan bersama dan inovasi lintas sektor.

Di sisi pemerintahan, Jacinda Ardern di Selandia Baru menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis empati dan koordinasi multiaktor mampu menciptakan respons kolektif terhadap krisis, sekaligus memperkuat legitimasi sosial dan keberlanjutan kebijakan. Sebaliknya, kegagalan terjadi ketika pemimpin terjebak dalam dominasi narasi tunggal, seperti yang terjadi pada Elizabeth Holmes di Theranos dan Jair Bolsonaro di Brasil. Holmes membangun ekosistem berbasis ilusi tanpa verifikasi ilmiah dan akuntabilitas, sementara Bolsonaro melemahkan institusi lingkungan dan mengabaikan suara komunitas lokal dalam tata kelola Amazon. Faktor-faktor kegagalan ini mencakup tidak adanya transparansi, eksklusifitas sosial, serta pemusatan kontrol yang menghambat kerja sama lintas aktor.

Perbandingan lintas sektor menunjukkan bahwa kepemimpinan ekosistem tidak hanya menuntut kemampuan teknokratik, tetapi juga kapasitas sosial, integritas, serta ketangguhan dalam menghadapi perubahan. Keberhasilan ditentukan oleh kemampuan pemimpin membangun ekosistem yang hidup, adaptif, dan reflektif, sementara kegagalan berasal dari ketidakseimbangan antara kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam tata kelola kolaboratif.

4. KESIMPULAN

Kepemimpinan ekosistem yang sukses ditandai oleh kemampuan membangun kepercayaan lintas aktor, struktur kolaborasi terbuka, dan pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan partisipatif. Kegagalan muncul saat pemimpin terisolasi dari sistem yang ia pimpin dan mengabaikan dinamika ekosistem. Penelitian ini menyimpulkan bahwa dalam dunia yang semakin saling terhubung dan terdampak berbagai krisis multidimensi, kepemimpinan ekosistem bukan lagi pilihan, melainkan keniscayaan. Keberlanjutan organisasi, keberhasilan kebijakan publik, dan ketahanan sistem sosial-ekologis sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengintegrasikan perspektif lintas batas, menghubungkan aktor yang beragam, dan membangun struktur tata kelola yang kolaboratif, adaptif, dan visioner. Beberapa temuan utama dari penelitian ini antara lain:

1. Kepemimpinan ekosistem yang berhasil ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam mengorkestrasi kolaborasi lintas sektor dan aktor, seperti ditunjukkan oleh Satya Nadella dan Jacinda Ardern yang membangun ekosistem kolaboratif berbasis nilai bersama, tata kelola adaptif, dan komunikasi inklusif.
2. Gagalnya kepemimpinan ekosistem sering kali disebabkan oleh dominasi narasi tunggal, minimnya transparansi, dan absennya mekanisme akuntabilitas, sebagaimana tergambar dalam kasus Elizabeth Holmes di Theranos dan Jair Bolsonaro di Brasil.
3. Dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan saling berkelindan dalam membentuk efektivitas kepemimpinan ekosistem. Ketidakmampuan mengelola salah satu dimensi tersebut dapat merusak legitimasi dan keberlanjutan sistem secara keseluruhan.
4. Kepemimpinan ekosistem menuntut kapasitas untuk menavigasi ketidakpastian dan membangun struktur pembelajaran kolektif, baik dalam konteks bisnis digital maupun tata kelola pemerintahan berbasis krisis.

5. Transformasi menuju kepemimpinan ekosistem yang berkelanjutan tidak bisa diserahkan hanya pada individu pemimpin, tetapi membutuhkan dukungan kelembagaan, kerangka kebijakan, dan kapasitas sosial yang saling memperkuat.

Kesamaan yang mencolok dari studi kasus yang berhasil adalah hadirnya struktur ekosistem yang hidup, adaptif, dan reflektif. Pemimpin berperan sebagai pengarah arah sistem, bukan sebagai dominator, serta mampu menciptakan ruang bagi dialog, eksperimen, dan evaluasi bersama. Kepemimpinan ekosistem yang sukses selalu berpijak pada sinergi antara kapasitas organisasi, kebutuhan masyarakat, dan komitmen terhadap keberlanjutan lintas dimensi. Berbasis temuan yang ada, penelitian ini merekomendasikan beberapa hal, antara lain:

1. Pemimpin organisasi bisnis perlu mengembangkan strategi berbasis ekosistem yang mencakup kokreasi, pengelolaan platform, dan komitmen keberlanjutan, dengan menempatkan integritas dan kolaborasi sebagai pilar utama model bisnis.
2. Pemimpin pemerintahan harus meninggalkan pendekatan hierarkis dan mulai mengadopsi model kepemimpinan berbasis orkestrasi lintas lembaga dan komunitas, terutama untuk isu-isu kompleks seperti iklim, kesehatan, dan transformasi digital.
3. Regulator dan pembuat kebijakan perlu menciptakan kebijakan yang mendukung tata kelola kolaboratif, insentif integratif, serta indikator dampak lintas dimensi, agar ekosistem dapat bertumbuh dengan sehat dan inklusif.
4. Akademisi dan lembaga riset disarankan mengembangkan kerangka evaluasi dan indikator yang lebih komprehensif untuk mengukur efektivitas kepemimpinan ekosistem, dengan menggabungkan pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan partisipatoris.
5. Organisasi masyarakat sipil, komunitas lokal, dan aktor non-negara harus diposisikan sebagai mitra strategis dalam ekosistem, bukan sekadar pelengkap

kebijakan, melalui penguatan kapasitas, akses informasi, dan peran dalam perumusan serta pemantauan kebijakan.

5. REFERENSI

- Alhayatun Nufuz, D., Hadyanshah Mahendra, M., Faqih, A., Setianingrum, N., & Wijito, W. (2025). Strategi Efektif Dalam Manajemen Perubahan: Membangun Ketahanan Organisasi Di Era Digital. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 540–547. <https://doi.org/https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.388>
- Begeç, S., & Akyuz, G. A. (2023). Requirements of Collaborative And Transformational Leadership in Digital Ecosystems: Techno-Orchestrating Leaders in A Vuca World. *Revista de Administração de Empresas*, 63(5), e2022-0155. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230505>
- Boutamine, M., & Benlaharche, S. (2024). The CEO's influence on organizational outcomes at Microsoft: a perspective on transformational leadership in the tech sector. *South Asian Journal of Management*, 31(2), 7–27. <https://doi.org/10.62206/sajm.31.2.2024.7-27>
- Craig, G. (2021). Kindness and Control: The Political Leadership of Jacinda Ardern in the Aotearoa New Zealand COVID-19 Media Conferences. *Journalism and Media*, 2(2), 288–304. <https://doi.org/10.3390/journalmedia2020017>
- Dubey, U. K. B., & Kothari, D. P. (2022). Research Methodology : Techniques and Trends. In *Research Methodology*. Chapman and Hall/CRC. <https://doi.org/10.1201/9781315167138>
- Fasnacht, D. (2024). Ecosystem Leadership. *Open and Digital Ecosystems*, 235–258. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45395-4_8
- Foss, N., Schmidt, J., & Stea, D. (2022). Ecosystem leadership as a dynamic capability. *Long Range Planning*, 55(3), 102138. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2021.102138>
- Gueler, M. S., & Schneider, S. (2021). The resource-based view in business ecosystems: A perspective on the determinants of a valuable resource and capability. *Journal of Business Research*, 133, 158–169. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.04.061>
- Hazari, A. (2023). Introduction to Research Methodology. *Research Methodology for Allied Health Professionals*, 1–6. https://doi.org/10.1007/978-981-99-8925-6_1
- Kalogirou, V., Stasis, A., & Charalabidis, Y. (2022). Assessing and improving the National Interoperability Frameworks of European Union Member States: The case of Greece. *Government Information Quarterly*, 39(3). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101716>
- Kinder, T., Stenvall, J., Six, F., & Memon, A. (2021). Relational leadership in collaborative governance ecosystems. *Public Management Review*, 23(11), 1612–1639. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1879913>
- Mao, Z., Wu, J., & Liu, M. (2023). A CIO-centric local government data-sharing leadership ecosystem in China. *Information Development*, 39(4), 798–810. <https://doi.org/10.1177/02666669211054176>
- Mey, G. (2023). *Qualitative Methodology*. 453–478. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28745-0_22
- Pambudi, A. S., & Hidayat, R. (2022). Kinerja Pengawasan Pelayanan Publik dalam Prioritas Nasional. *Bappenas Working Papers*, 5(2), 270–289. <https://doi.org/10.47266/bwp.v5i2.131>
- Pramanda, F. Y., & Priyatmono, B. (2025). Kepemimpinan Adaptif dalam Menghadapi Dinamika Pemasyarakatan Modern. *Jurnal Dinamika Sosial Dan Sains*, 2(4), 670–676. <https://doi.org/10.60145/JDSS.V2I4.153>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic

- leadership? Developing a framework for future research. *Leadership Quarterly*, 33(3).
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2019.101353>
- Samson, V. (2023). *Strategic Leadership and Management in Technology Enterprises: A Case Study of Microsoft's Transformational Approach*. 1–23.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5247668>
- Shen, L., Shi, Q., Parida, V., & Jovanovic, M. (2024). Ecosystem orchestration practices for industrial firms: A qualitative meta-analysis, framework development and research agenda. *Technovation*, 128, 102766.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102766>
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The State of The Art of Strategic Leadership. *Journal of Business Research*, 158.
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2023.113676>
- Tourish, D., & Willmott, H. (2023). Despotism Leadership and Ideological Manipulation at Theranos: Towards a theory of hegemonic totalitarianism in the workplace. *Organization Studies*, 44(11), 1801–1824.
<https://doi.org/10.1177/01708406231171801>
- Trajber Waisbich, L. (2024). Mobilising international embeddedness to resist radical policy change and dismantling: the case of Brazil under Jair Bolsonaro (2019–2022). *Policy Sciences*, 57(1), 145–169.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11077-023-09519-0>
- Tulungen, E. E. W., Maramis, J. B., & Saerang, D. P. . (2022). Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 1116–1123.
<https://doi.org/10.35794/EMBA.V10I2.41399>
- Waisbich, L. T., Luiz, J. R., & de Faria, C. A. P. (2022). The Rise and Fall of Brazil as a “Policy Exporter”: From Lula Da Silva to Jair Bolsonaro. In *Brazil and China in Knowledge and Policy Transfer: Agents, Objects, Time, Structures and Power*. Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-09116-2_3
- Weigl, L., Barbereau, T., & Fridgen, G. (2023). The construction of self-sovereign identity: Extending the interpretive flexibility of technology towards institutions. *Government Information Quarterly*, 40(4), 1–18.
<https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2023.101873>
- Williams, M. (2022). Elizabeth Holmes and Theranos: A play on more than just ethical failures. *Business Information Review*, 39(1), 23–31.
<https://doi.org/10.1177/02663821221088899>
- Wilson, S. (2025). Not a solo act: what Jacinda Ardern’s leadership teaches us about collaboration in: Case Studies in Political Leadership. In *Case Studies in Political Leadership* (pp. 231–241). Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781035328918.00032>