

Beyond The Leader: Ecosystem Leadership Sebagai Paradigma Baru Pengembangan Kepemimpinan Organisasi

Beyond The Leader: Ecosystem Leadership As A New Paradigm For Organizational Leadership Development

Ramadani Khotibul Umam ¹⁾

Program Studi Pendidikan Fisika, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas KH Abdul Wahab Hasbullah, Jombang, Jawa Timur

Email: Akunyusmanto@gmail.com

How to Cite :

Umam, R. K. (2026). Beyond the Leader: Ecosystem Leadership sebagai Paradigma Baru Pengembangan Kepemimpinan Organisasi. Jurnal Ekonomi Islam, Akuntansi, dan Manajemen, 2(4).

ARTICLE HISTORY

Received [12 Juli 2026]

Revised [15 Agustus 2026]

Accepted [19 Agustus 2026]

KEYWORDS

Ecosystem Leadership, Leadership Development, Organizational Sustainability.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Studi kepemimpinan organisasi selama ini masih didominasi oleh paradigma yang berpusat pada figur pemimpin, sehingga keberlangsungan kepemimpinan sangat bergantung pada karisma, otoritas, dan kapasitas individu tertentu. Ketergantungan semacam ini menimbulkan kerentanan struktural: ketika seorang pemimpin berpindah, purnatugas, atau kehilangan kapasitas, organisasi kerap mengalami kekosongan kepemimpinan karena tidak tersedia mekanisme sistemik yang memungkinkan kepemimpinan baru tumbuh secara berkelanjutan. Artikel konseptual ini bertujuan menjawab pertanyaan bagaimana organisasi dapat beralih dari ketergantungan pada pemimpin yang menonjol menuju pembangunan ekosistem yang mampu melahirkan banyak pemimpin secara berkelanjutan. Melalui kajian pustaka integratif atas teori distributed leadership, shared leadership, servant leadership, transformational leadership, adaptive leadership, sustainable leadership, organizational learning, psychological ownership, collective efficacy, leadership emergence, dan succession planning, artikel ini menyusun sintesis konseptual yang melahirkan gagasan Ecosystem Leadership: paradigma kepemimpinan yang memandang organisasi sebagai ekosistem yang secara sistematis membangun kondisi struktural, kultural, relasional, dan pembelajaran yang memungkinkan kepemimpinan muncul, berkembang, terdistribusi, dan beregenerasi secara berkelanjutan. Artikel ini mengembangkan model konseptual yang menghubungkan leadership culture, leadership development, organizational learning, dan distributed leadership dengan psychological ownership dan collective agency, yang selanjutnya mendorong leadership emergence, leadership regeneration, dan organizational sustainability, serta merumuskan model perkembangan kapasitas kepemimpinan Inisiator-Penggerak-Pelaku Utama. Kontribusi utama artikel ini adalah menawarkan kerangka teoretis baru bagi kajian leadership development dan keberlanjutan organisasi, sekaligus implikasi manajerial bagi perusahaan, lembaga pendidikan, dan organisasi nirlaba dalam membangun jalur regenerasi kepemimpinan yang tidak bergantung pada satu figur.

ABSTRACT

Research on organizational leadership has long been dominated by a leader-centered paradigm, in which the continuity of leadership depends heavily on the charisma, authority, and capacity of particular individuals. This dependency creates structural vulnerability: when a leader moves on, retires, or loses capacity, organizations often experience a leadership vacuum because no systemic mechanism exists to allow new leadership to grow sustainably. This conceptual article addresses how organizations can shift from dependence on a prominent leader toward building an ecosystem capable of continuously producing many leaders. Through an integrative literature review of distributed leadership, shared leadership, servant leadership, organizational learning, psychological ownership, collective efficacy, leadership emergence, and succession planning, this article synthesizes conceptual ideas that give birth to Ecosystem Leadership: a leadership paradigm that views organizations as ecosystems that systematically build structural, cultural, relational, and learning conditions that enable leadership to emerge, develop, be distributed, and regenerate sustainably. This article develops a conceptual model that links leadership culture, leadership development, organizational learning, and distributed leadership with psychological ownership and collective agency, which in turn promotes leadership emergence, leadership regeneration, and organizational sustainability, and formulates a model of leadership capacity development: Initiator-Mover-Actor. The main contribution of this article is to offer a new theoretical framework for leadership development and organizational sustainability studies, as well as managerial implications for companies, educational institutions, and non-profit organizations in building a leadership regeneration pathway that does not depend on one figure.

leadership, transformational leadership, adaptive leadership, sustainable leadership, organizational learning, psychological ownership, collective efficacy, leadership emergence, and succession planning, this article develops a conceptual synthesis that gives rise to Ecosystem Leadership: a leadership paradigm that views the organization as an ecosystem that systematically builds the structural, cultural, relational, and learning conditions that allow leadership to emerge, develop, be distributed, and regenerate sustainably. The article develops a conceptual model linking leadership culture, leadership development, organizational learning, and distributed leadership with psychological ownership and collective agency, which in turn drive leadership emergence, leadership regeneration, and organizational sustainability, and proposes an Initiator-Mobilizer-Principal Actor model of leadership capacity development. The article's main contribution is a new theoretical framework for the study of leadership development and organizational sustainability, along with managerial implications for corporations, educational institutions, and nonprofit organizations seeking to build leadership regeneration pathways that do not depend on a single figure.

PENDAHULUAN

Studi kepemimpinan organisasi berkembang pesat, tetapi praktik kepemimpinan di banyak organisasi—mulai dari korporasi, lembaga pendidikan, hingga organisasi nirlaba dan organisasi kader—masih banyak bertumpu pada figur tunggal yang dianggap menentukan arah dan keberlangsungan organisasi. Ketergantungan pada figur ini tampak jelas ketika sebuah organisasi mengalami kemunduran kinerja segera setelah pemimpin yang menonjol berpindah tugas, purnajabatan, atau kehilangan otoritasnya. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kapasitas kepemimpinan yang dibangun sering kali terpusat pada individu, bukan pada sistem organisasi itu sendiri.

Day dan Dragoni (2015) menegaskan bahwa penelitian leadership development perlu membedakan antara pengembangan pemimpin (leader development) yang berfokus pada individu dan pengembangan kepemimpinan (leadership development) yang berfokus pada kapasitas kolektif organisasi untuk memproduksi kepemimpinan lintas waktu dan lintas level analisis. Sayangnya, dalam praktik, banyak organisasi masih memperlakukan pengembangan kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan pelatihan atau program kaderisasi yang bersifat episodik, bukan sebagai kondisi sistemik yang tertanam dalam struktur, budaya, dan proses pembelajaran organisasi.

Masalah ini menjadi lebih kompleks jika ditinjau dari perkembangan teori kepemimpinan itu sendiri. Berbagai pendekatan telah diajukan untuk mengurangi ketergantungan pada figur tunggal, misalnya distributed leadership yang menekankan penyebaran praktik kepemimpinan di antara beberapa aktor (Bolden, 2011), shared leadership yang menyoroti proses saling memengaruhi secara dinamis dalam tim (D'Innocenzo dkk., 2016), collective leadership yang memandang kepemimpinan sebagai properti jejaring aktor (Contractor dkk., 2012), servant leadership yang menonjolkan orientasi melayani dan pertumbuhan pengikut (Eva dkk., 2019), serta adaptive leadership yang memposisikan kepemimpinan sebagai proses adaptif kompleks dalam merespons tantangan yang berubah (DeRue, 2011). Meskipun pendekatan-pendekatan ini berhasil menggeser fokus dari individu ke proses sosial, sebagian besar masih berhenti pada pertanyaan “bagaimana kepemimpinan didistribusikan atau dibagi”, bukan pada pertanyaan yang lebih mendasar: kondisi organisasi seperti apa yang memungkinkan kepemimpinan baru terus-menerus muncul, berkembang, dan beregenerasi dari waktu ke waktu.

Pertanyaan tersebut menjadi penting karena riset mutakhir menunjukkan bahwa leadership emergence—proses munculnya seseorang sebagai pemimpin, baik secara formal maupun informal—dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara karakteristik individu, dinamika kelompok, dan konteks organisasi (Badura dkk., 2022). Artinya, kemunculan pemimpin baru bukan semata hasil bakat individu, melainkan produk dari kondisi organisasi yang menyediakan ruang, kesempatan, dan pengakuan bagi anggota untuk mempraktikkan kepemimpinan. Di sisi lain, riset tentang succession planning dan leadership pipeline menunjukkan bahwa banyak organisasi—termasuk pada sektor yang sangat bergantung pada keberlanjutan layanan seperti kesehatan—masih menghadapi kesenjangan antara kebutuhan regenerasi kepemimpinan dan ketersediaan mekanisme sistemik untuk mempersiapkannya (Al Hajri, 2024). Kesenjangan ini menegaskan adanya research gap: literatur kepemimpinan belum menyediakan kerangka konseptual yang secara eksplisit mengintegrasikan leadership culture,

organizational learning, distributed leadership, psychological ownership, collective agency, leadership emergence, dan leadership regeneration ke dalam satu model ekosistemik yang koheren.

Istilah “ecosystem leadership” sesungguhnya telah muncul dalam literatur manajemen strategis, tetapi dengan makna yang berbeda dari yang dimaksud dalam artikel ini. Foss, Schmidt, dan Teece (2023) menggunakan istilah tersebut untuk menjelaskan kapabilitas dinamis perusahaan focal dalam mengoordinasikan mitra-mitra dalam ekosistem bisnis dan inovasi lintas-organisasi. Penggunaan tersebut berbeda secara mendasar dari fokus artikel ini, yang mengarahkan perhatian ke ekosistem kepemimpinan di dalam organisasi—yaitu bagaimana suatu organisasi membangun kondisi internal yang memungkinkan kepemimpinan tumbuh dan beregenerasi lintas generasi anggotanya.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, artikel ini bertujuan mengembangkan sebuah paradigma konseptual baru, yaitu Ecosystem Leadership, dengan tesis utama bahwa kepemimpinan bukan tentang siapa yang memimpin hari ini, melainkan tentang ekosistem organisasi seperti apa yang mampu melahirkan pemimpin setelah dirinya. Novelty artikel ini terletak pada penyusunan model konseptual yang secara eksplisit menghubungkan leadership culture, leadership development, organizational learning, dan distributed leadership sebagai fondasi struktural-kultural; psychological ownership dan collective agency sebagai mekanisme psikologis-relasional; serta leadership emergence, leadership regeneration, dan organizational sustainability sebagai keluaran sistemik—dilengkapi model perkembangan kapasitas kepemimpinan Inisiator-Penggerak-Pelaku Utama yang menjelaskan bagaimana anggota organisasi bertransformasi dari peserta kegiatan menjadi pemimpin berikutnya. Kontribusi artikel ini bersifat teoretis, yaitu memperkaya kajian leadership development dan organizational sustainability dengan perspektif ekosistemik, sekaligus manajerial, yaitu menyediakan kerangka bagi perusahaan, lembaga pendidikan, organisasi nirlaba, dan organisasi kepemudaan dalam merancang jalur regenerasi kepemimpinan yang tidak bergantung pada satu figur.

LANDASAN TEORI

Evolusi teori kepemimpinan organisasi menunjukkan pergeseran bertahap dari pendekatan yang berpusat pada individu menuju pendekatan yang berpusat pada proses sosial dan sistem organisasi. Pendekatan awal memandang kepemimpinan sebagai atribut atau sifat bawaan pemimpin, yang kemudian berkembang menjadi pendekatan perilaku dan kontingensi, dan pada akhirnya melahirkan pendekatan “kepemimpinan baru” seperti transformational leadership. Siangchokyo, Klinger, dan Champion (2020) menunjukkan bahwa inti dari transformational leadership sesungguhnya bukan sekadar perilaku pemimpin, melainkan transformasi pengikut (follower transformation)—yaitu proses ketika pengikut mengalami perubahan nilai, motivasi, dan identitas sehingga mampu melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif. Temuan ini penting karena menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional bergantung pada sejauh mana ia menghasilkan perubahan pada level pengikut dan organisasi, bukan semata pada karisma pemimpin.

Pergeseran lebih jauh terjadi pada kelompok teori yang secara eksplisit mendistribusikan kepemimpinan ke banyak aktor. Bolden (2011) melalui tinjauan sistematisnya menegaskan bahwa distributed leadership (DL) memandang kepemimpinan sebagai kualitas kolektif kelompok, bukan properti individu tunggal, dengan tiga pola distribusi utama: distribusi kolaboratif, distribusi kolektif, dan distribusi terkoordinasi. D’Innocenzo, Mathieu, dan Kukenberger (2016) memperkuat argumen ini melalui meta-analisis yang membuktikan bahwa shared leadership—kepemimpinan yang muncul secara dinamis dan bergilir di antara anggota tim—berhubungan positif dengan kinerja tim, terutama ketika diukur melalui pendekatan jejaring sosial. Pada level yang lebih makro, Contractor, DeChurch, Carson, Carter, dan Keegan (2012) mengonseptualisasikan collective leadership sebagai topologi jejaring peran kepemimpinan yang dapat dipetakan secara struktural dalam organisasi, menegaskan bahwa kepemimpinan dapat dipahami sebagai properti relasional yang melekat pada pola interaksi, bukan hanya pada posisi formal.

Kelompok teori lain menyoroati orientasi nilai dan proses adaptif kepemimpinan. Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, dan Liden (2019) menegaskan bahwa servant leadership menempatkan pertumbuhan dan kesejahteraan pengikut sebagai tujuan utama, sehingga pemimpin berperan sebagai fasilitator perkembangan orang lain, bukan sekadar pengendali arah organisasi. Sementara itu, DeRue (2011) mengonseptualisasikan adaptive leadership sebagai proses adaptif kompleks yang melibatkan pertukaran peran memimpin dan mengikuti secara dinamis dalam merespons tantangan yang tidak dapat diselesaikan dengan solusi teknis semata; pandangan ini diperkuat secara praktis oleh Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) yang membedakan tantangan teknis dari tantangan adaptif dan menekankan

pentingnya memobilisasi sistem, bukan sekadar mengandalkan otoritas individu. Hargreaves dan Fink (2006) melengkapi perspektif ini dengan konsep sustainable leadership, yang menegaskan bahwa keberlanjutan kepemimpinan bergantung pada kedalaman pembelajaran, keluasan tanggung jawab yang terdistribusi, serta suksesi yang dikelola secara efektif lintas generasi pemimpin.

Di luar rumpun teori kepemimpinan itu sendiri, tiga blok teori organisasi menjadi fondasi penting bagi konsep yang dikembangkan dalam artikel ini. Pertama, organizational learning. Crossan, Lane, dan White (1999) melalui kerangka 4I (intuiting, interpreting, integrating, institutionalizing) menjelaskan bagaimana pembelajaran individu dapat mengalir dan mengendap menjadi pembelajaran kelompok, lalu terlembagakan menjadi struktur, rutinitas, dan kebijakan organisasi. Kerangka ini relevan untuk menjelaskan bagaimana pengalaman kepemimpinan individu dapat diinstitutionalisasi menjadi kapasitas kepemimpinan organisasi yang tidak hilang ketika seorang anggota purnatugas. Kedua, psychological ownership. Pierce, Kostova, dan Dirks (2001) mendefinisikan psychological ownership sebagai kondisi psikologis ketika seseorang merasa bahwa suatu objek—termasuk organisasi—adalah “miliknya”, yang tumbuh melalui rute kendali, pengenalan mendalam, dan investasi diri. Zhang, Liu, Zhang, Xu, dan Cheung (2021) melalui meta-analisis lanjutan menambahkan bahwa rasa aman psikologis, termasuk keadilan organisasi dan kepercayaan, menjadi anteseden penting yang memperkuat rasa kepemilikan tersebut, dan bahwa psychological ownership berhubungan dengan perilaku prososial serta kesediaan mengambil tanggung jawab—dua hal yang menjadi prasyarat penting bagi regenerasi kepemimpinan. Ketiga, collective efficacy. Bandura (2000) menjelaskan bahwa collective efficacy adalah keyakinan bersama suatu kelompok atas kapasitas kolektifnya untuk mengorganisasikan dan melaksanakan tindakan guna mencapai tujuan tertentu; keyakinan ini bersifat emergent, muncul dari dinamika interaktif anggota, bukan sekadar penjumlahan efikasi individual.

Ketiga blok teori tersebut bertemu dengan kajian tentang bagaimana kepemimpinan baru sesungguhnya muncul dan dikembangkan. Badura, Galvin, dan Lee (2022) melalui tinjauan integratif atas 270 studi menyusun kerangka distal-proksimal leadership emergence, yang menjelaskan bahwa kemunculan pemimpin dipengaruhi oleh faktor jarak jauh seperti riwayat perkembangan dan faktor dekat seperti perilaku dan konteks interaksi kelompok. Day dan Dragoni (2015) menegaskan bahwa leadership development perlu dipahami lintas waktu dan level analisis—individu, dyad, tim, dan organisasi—sehingga pengembangan kepemimpinan yang efektif tidak dapat direduksi menjadi program pelatihan sesaat. Pada level praktik, Groves (2007) serta Grocutt, Gulseren, Weatherhead, dan Turner (2022) menunjukkan bahwa mentoring merupakan mekanisme penting yang menjembatani leadership development dengan succession planning, karena mentoring memungkinkan transfer pengetahuan implisit sekaligus penguatan identitas kepemimpinan pada calon pemimpin baru. Sementara itu, tinjauan bibliometrik Al Hajri (2024) atas literatur succession planning dan leadership development memperlihatkan bahwa kedua bidang kajian ini terus berkembang namun sering ditangani secara terpisah, padahal keduanya semestinya menyatu dalam satu sistem regenerasi kepemimpinan yang berkelanjutan.

Penting untuk ditegaskan posisi konsep Ecosystem Leadership yang dikembangkan dalam artikel ini terhadap istilah yang sama dalam literatur manajemen strategis. Foss, Schmidt, dan Teece (2023) menggunakan istilah “ecosystem leadership” untuk menjelaskan kapabilitas dinamis perusahaan focal dalam menyelaraskan aktor-aktor eksternal dalam ekosistem bisnis dan inovasi—dengan fokus pada sensing, seizing, dan reconfiguring hubungan antar-organisasi. Berbeda dari itu, Ecosystem Leadership yang diajukan dalam artikel ini berfokus pada ekosistem internal organisasi: bagaimana leadership culture, leadership development, organizational learning, dan distributed leadership berpadu dengan psychological ownership dan collective agency untuk menghasilkan leadership emergence dan leadership regeneration yang berkelanjutan. Dengan demikian, kedua konsep tersebut beririsan secara terminologis namun berbeda secara substantif: yang satu berbicara tentang ekosistem antar-organisasi, yang lain tentang ekosistem kepemimpinan di dalam organisasi.

Bertolak dari sintesis tersebut, kerangka berpikir artikel ini menempatkan Ecosystem Leadership sebagai paradigma yang mengintegrasikan tiga tingkatan: (1) fondasi struktural-kultural yang terdiri atas leadership culture, leadership development, organizational learning, dan distributed leadership; (2) mekanisme psikologis-relasional yang terdiri atas psychological ownership dan collective agency; serta (3) keluaran sistemik yang terdiri atas leadership emergence, leadership regeneration, dan organizational sustainability. Ketiga tingkatan ini saling memengaruhi secara siklikal, bukan linear, sehingga organisasi yang berhasil membangun ekosistem kepemimpinan akan mengalami regenerasi kepemimpinan sebagai keluaran sekaligus sebagai masukan bagi penguatan budaya kepemimpinan berikutnya.

METODE PENELITIAN

Metode Analisis

Artikel ini merupakan artikel konseptual yang disusun melalui pendekatan integrative literature review/theoretical synthesis, bukan penelitian empiris. Pendekatan ini dipilih karena tujuan artikel bukan menguji hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan menyusun sintesis teoretis baru dari berbagai rumpun kajian kepemimpinan dan organisasi yang selama ini berkembang secara terpisah.

Sumber literatur yang digunakan mencakup artikel jurnal internasional bereputasi pada bidang leadership, organizational behavior, dan human resource development, dengan prioritas pada publikasi lima hingga sepuluh tahun terakhir, dilengkapi sejumlah karya klasik yang menjadi fondasi teoretis rumpun kajian ini, seperti kerangka organizational learning (Crossan dkk., 1999) dan psychological ownership (Pierce dkk., 2001), yang hingga kini tetap menjadi rujukan utama dalam kajian-kajian mutakhir. Kriteria pemilihan literatur meliputi tiga hal: (1) relevansi tematik dengan salah satu dari sepuluh komponen model yang dikembangkan artikel ini, yaitu leadership culture, leadership development, organizational learning, distributed leadership, psychological ownership, collective agency, mentoring and knowledge transfer, leadership emergence, regeneration, dan organizational sustainability; (2) kredibilitas sumber, yang diprioritaskan pada jurnal terindeks dan dapat diverifikasi metadatanya; serta (3) kontribusi konseptual atau hasil sintesis/meta-analisis yang memberikan gambaran menyeluruh atas suatu rumpun teori, bukan sekadar studi kasus tunggal.

Fokus kajian diarahkan pada tiga pertanyaan pemandu: apa yang telah diketahui dari literatur kepemimpinan mengenai regenerasi dan keberlanjutan kepemimpinan; apa keterbatasan teoretis dari pendekatan-pendekatan yang ada, khususnya distributed leadership, shared leadership, dan collective leadership, dalam menjelaskan bagaimana organisasi secara sistemik memproduksi pemimpin baru; serta bagaimana perspektif ekosistem dapat mengisi kesenjangan tersebut.

Proses sintesis dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama adalah pemetaan konsep (concept mapping), yaitu mengidentifikasi konsep-konsep kunci dari setiap rumpun teori dan mencatat definisi, mekanisme, serta keterbatasannya. Tahap kedua adalah analisis komparatif, yaitu membandingkan rumpun teori kepemimpinan pasca-heroik (distributed, shared, collective, servant, adaptive, sustainable) untuk mengidentifikasi titik temu dan titik pembeda, khususnya dalam menjawab pertanyaan tentang regenerasi kepemimpinan lintas waktu. Tahap ketiga adalah integrasi konseptual, yaitu menyusun kembali konsep-konsep yang telah dipetakan dan dibandingkan tersebut ke dalam satu kerangka baru yang koheren, yaitu Ecosystem Leadership, dilengkapi model visual dan proposisi konseptual yang dapat diuji secara empiris pada penelitian selanjutnya.

Pengembangan model konseptual dilakukan dengan menempatkan komponen-komponen yang telah disintesis ke dalam tiga lapisan fungsional—fondasi struktural-kultural, mekanisme psikologis-relasional, dan keluaran sistemik—sebagaimana diuraikan pada bagian Landasan Teori, kemudian menguji koherensi logis antar-komponen melalui telaah argumentatif sebelum dirumuskan menjadi proposisi konseptual pada bagian Hasil dan Pembahasan. Karena artikel ini bersifat konseptual, tidak terdapat populasi, sampel, kuesioner, atau uji validitas-reliabilitas instrumen sebagaimana lazim pada artikel penelitian empiris.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Krisis Leader-Centered Organization

Leader-centered organization adalah organisasi yang keberlangsungan arah, motivasi, dan pengambilan keputusannya sangat bergantung pada figur, karisma, atau otoritas satu maupun beberapa individu tertentu. Ciri utamanya tampak pada tiga hal: pertama, pengetahuan strategis dan jejaring relasi terkonsentrasi pada pemimpin, sehingga ketika ia tidak hadir, organisasi kehilangan arah; kedua, motivasi anggota sangat bergantung pada kehadiran dan gaya personal pemimpin, bukan pada sistem penggerak yang melekat pada budaya organisasi; ketiga, proses pengambilan keputusan terpusat, sehingga anggota lain tidak terbiasa—bahkan tidak diberi ruang—untuk mempraktikkan kepemimpinan.

Krisis leader-centered organization mengemuka justru pada momen transisi kepemimpinan. Al Hajri (2024) menunjukkan bahwa banyak organisasi, termasuk pada sektor yang menuntut kesinambungan layanan tinggi seperti kesehatan, mengalami kerentanan signifikan pada masa peralihan kepemimpinan karena minimnya mekanisme succession planning yang terlembaga.

Pola serupa dapat diamati pada organisasi kader dan organisasi kepemudaan: ketika seorang ketua atau penggerak utama purnatugas, banyak program dan jejaring yang dibangunnya ikut melemah karena pengetahuan dan relasi tersebut tidak pernah didistribusikan atau diinstitusionalisasikan.

Argumen kritis yang perlu ditegaskan di sini adalah bahwa organisasi yang terlalu bergantung pada seorang pemimpin sebenarnya sedang membangun kekuatan sekaligus kelemahannya sendiri. Kekuatan tersebut nyata dalam jangka pendek—keputusan dapat diambil cepat, arah organisasi jelas, dan koordinasi lebih sederhana. Namun, kekuatan yang sama menjadi kelemahan struktural dalam jangka panjang karena organisasi kehilangan redundansi kepemimpinan: tidak ada cukup individu lain yang telah dipersiapkan untuk mengambil alih peran strategis. Bolden (2011) menegaskan bahwa pergeseran dari pandangan heroik-individual menuju pandangan kepemimpinan sebagai kualitas kolektif kelompok merupakan respons langsung terhadap kerentanan struktural semacam ini. Namun demikian, sekadar mendistribusikan tugas kepemimpinan kepada lebih banyak orang belum tentu menyelesaikan akar masalah, sebab distribusi tugas tanpa dibarengi pembangunan budaya, pembelajaran, dan rasa kepemilikan bersama hanya memindahkan ketergantungan dari satu figur ke sekelompok figur yang tetap terbatas jumlahnya. Di sinilah letak kebutuhan atas perspektif yang lebih mendasar: bukan sekadar mendistribusikan kepemimpinan yang ada, melainkan membangun ekosistem yang memungkinkan kepemimpinan baru terus lahir.

Dari Kaderisasi sebagai Agenda menuju Leadership Development Ecosystem

Dalam banyak organisasi, termasuk organisasi kader dan organisasi kepemudaan, pengembangan kepemimpinan sering diperlakukan sebagai agenda—yaitu rangkaian kegiatan terjadwal seperti pelatihan, orientasi, atau forum kaderisasi yang berjalan pada periode tertentu dan berhenti setelah kegiatan tersebut selesai. Perlakuan semacam ini konsisten dengan apa yang dikritik oleh Day dan Dragoni (2015): leadership development kerap direduksi menjadi leader development, yaitu pengembangan kapasitas individu peserta program, tanpa cukup memperhatikan bagaimana kapasitas kolektif organisasi turut berkembang lintas waktu dan level analisis.

Pergeseran dari kaderisasi sebagai agenda menuju leadership development ecosystem berarti memindahkan penekanan dari “kegiatan yang diselenggarakan” menuju “kondisi yang dipelihara”. Sebagai ekosistem, pengembangan kepemimpinan tidak berhenti pada satu forum pelatihan, melainkan menjadi siklus berkelanjutan yang terdiri atas rekrutmen anggota baru, proses belajar yang terstruktur, mentoring oleh anggota senior, pemberian kesempatan nyata untuk memimpin, pengalaman langsung memimpin inisiatif atau kegiatan, refleksi atas pengalaman tersebut, pengambilan tanggung jawab yang makin besar, hingga akhirnya regenerasi ke posisi kepemimpinan berikutnya. Grocutt, Gulseren, Weatherhead, dan Turner (2022) menegaskan bahwa mentoring memainkan peran penting dalam siklus ini karena memungkinkan transfer pengetahuan implisit dan penguatan identitas kepemimpinan pengikut yang tidak dapat sepenuhnya dicapai melalui pelatihan formal semata.

Konsekuensi penting dari pergeseran ini adalah bahwa keluaran pengembangan kepemimpinan tidak lagi diukur sebatas jumlah peserta yang lulus suatu program, melainkan sejauh mana anggota organisasi bertransformasi melalui empat peran yang berjenjang: dari sekadar peserta kegiatan (yang hadir dan mengikuti), menjadi inisiator (yang mulai menggagas dan mengidentifikasi persoalan), penggerak (yang memobilisasi kolaborasi), hingga pelaku utama (yang mengambil tanggung jawab penuh atas hasil dan mempersiapkan penerusnya). Model tiga dimensi kapasitas kepemimpinan ini diuraikan lebih rinci pada bagian F.

Beyond the Leader: Ecosystem Leadership

Bertolak dari kritik atas leader-centered organization dan kebutuhan memandang pengembangan kepemimpinan sebagai ekosistem, artikel ini mengajukan definisi konseptual: Ecosystem Leadership merupakan paradigma kepemimpinan yang memandang organisasi sebagai ekosistem yang secara sistematis membangun kondisi struktural, kultural, relasional, dan pembelajaran yang memungkinkan kepemimpinan muncul, berkembang, terdistribusi, dan beregenerasi secara berkelanjutan.

Definisi ini perlu diuji terhadap literatur yang telah disintesis pada bagian Landasan Teori, bukan sekadar diterima secara normatif. Pengujian pertama menyangkut kondisi struktural. Bolden (2011) dan Contractor dkk. (2012) menunjukkan bahwa struktur distribusi peran kepemimpinan dapat dipetakan secara eksplisit dalam organisasi; Ecosystem Leadership mensyaratkan bahwa struktur tersebut dirancang secara sengaja untuk membuka slot kepemimpinan bagi anggota baru, bukan sekadar terbentuk secara kebetulan. Pengujian kedua menyangkut kondisi kultural. Siangchokyoo dkk. (2020) menegaskan bahwa transformasi pengikut menjadi inti kepemimpinan transformasional yang efektif; Ecosystem Leadership memperluas argumen ini dengan menyatakan bahwa transformasi tersebut perlu dilembagakan menjadi budaya organisasi, bukan bergantung pada gaya personal seorang pemimpin transformasional tertentu. Pengujian ketiga menyangkut kondisi relasional dan pembelajaran. Crossan,

Lane, dan White (1999) menjelaskan bagaimana pembelajaran individu dapat mengalir menjadi pembelajaran kelompok dan terlembagakan menjadi struktur organisasi; kerangka 4I ini menjadi mekanisme konkret yang menjelaskan bagaimana “kondisi pembelajaran” dalam definisi Ecosystem Leadership dapat benar-benar terjadi, bukan sekadar retorika.

Dengan demikian, Ecosystem Leadership bukan sekadar istilah baru untuk fenomena yang sudah dijelaskan oleh distributed atau shared leadership. Ecosystem Leadership beroperasi pada level analisis yang berbeda: bukan menjelaskan bagaimana peran kepemimpinan dibagi pada satu titik waktu, melainkan menjelaskan bagaimana organisasi, lintas waktu, mempertahankan kapasitasnya untuk terus memproduksi kepemimpinan baru. Perbedaan level analisis inilah yang menjadi dasar argumentasi novelty artikel ini, yang diuraikan lebih rinci pada bagian berikut.

Perbedaan Ecosystem Leadership dengan Paradigma Kepemimpinan Sebelumnya

Untuk menegaskan posisi Ecosystem Leadership, penting membedakannya secara eksplisit dari paradigma-paradigma kepemimpinan yang telah mapan, sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Paradigma Kepemimpinan

Paradigma	Fokus	Unit Analisis	Keterbatasan	Posisi Ecosystem Leadership
Transformational Leadership	Transformasi nilai, motivasi, dan identitas pengikut melalui perilaku pemimpin (Siangchokyo dkk., 2020)	Pemimpin individual dan pengikutnya	Efektivitas sangat bergantung pada gaya personal pemimpin; kurang menjelaskan mekanisme regenerasi lintas generasi	Menjadikan transformasi pengikut sebagai budaya organisasi yang melembaga, bukan bergantung pada satu pemimpin
Servant Leadership	Orientasi melayani dan menumbuhkan pengikut (Eva dkk., 2019)	Perilaku dan nilai pemimpin individual	Tetap berpusat pada pemimpin sebagai unit analisis utama meski berorientasi pada pengikut	Menjadikan orientasi menumbuhkan orang lain sebagai bagian dari struktur mentoring dan kaderisasi, bukan sekadar nilai personal
Distributed Leadership	Distribusi praktik/peran kepemimpinan pada beberapa aktor (Bolden, 2011)	Pola distribusi peran pada satu potongan waktu	Cenderung deskriptif-sinkronis; kurang menjelaskan bagaimana distribusi tersebut bertahan lintas waktu	Menjelaskan kondisi struktural yang membuat distribusi peran terus diperbarui dari generasi ke generasi
Shared Leadership	Dinamika saling memengaruhi dalam tim (D'Innocenzo dkk., 2016)	Tim kerja	Cakupan umumnya terbatas pada level tim, bukan organisasi secara keseluruhan	Memperluas mekanisme berbagi kepemimpinan dari level tim menuju level ekosistem organisasi
Sustainable Leadership	Kedalaman, keluasan, dan sukseki kepemimpinan (Hargreaves & Fink, 2006)	Prinsip normatif bagi pemimpin individual	Dirumuskan sebagai seperangkat prinsip, belum menjelaskan mekanisme psikologis dan pembelajaran di baliknya	Menerjemahkan prinsip keberlanjutan menjadi model konseptual dengan mekanisme psikologis-relasional yang eksplisit
Ecosystem Leadership (diajukan)	Pembangunan kondisi struktural, kultural, relasional, dan pembelajaran organisasi	Ekosistem organisasi lintas waktu	Masih bersifat konseptual; memerlukan pengujian empiris lanjutan	—

Distributed leadership, sebagaimana ditinjau oleh Bolden (2011), berfokus pada bagaimana praktik, fungsi, atau peran kepemimpinan didistribusikan di antara beberapa aktor pada suatu waktu tertentu; unit analisisnya adalah pola distribusi peran. Keterbatasannya adalah bahwa distributed leadership cenderung menjelaskan kondisi kepemimpinan pada satu potongan waktu (snapshot), bukan proses regenerasi lintas generasi anggota. Shared leadership, sebagaimana dibuktikan melalui meta-analisis D'Innocenzo dkk. (2016), berfokus pada dinamika saling memengaruhi dalam tim; unit analisisnya adalah tim kerja, dengan keterbatasan pada cakupan yang umumnya terbatas pada level tim, bukan organisasi secara keseluruhan. Servant leadership, sebagaimana ditinjau oleh Eva dkk. (2019), berfokus pada orientasi nilai dan perilaku pemimpin individual dalam melayani pertumbuhan pengikut; keterbatasannya adalah tetap berpusat pada perilaku pemimpin tunggal sebagai unit analisis utama, meski berorientasi pada pengikut. Sustainable leadership, sebagaimana dirumuskan Hargreaves dan Fink (2006), telah menyentuh isu sukseki dan distribusi tanggung jawab, tetapi masih dirumuskan sebagai seperangkat

prinsip normatif bagi pemimpin individual, bukan sebagai model sistemik yang menjelaskan mekanisme psikologis dan pembelajaran di baliknya.

Ecosystem Leadership memposisikan diri secara berbeda: fokusnya adalah pembangunan kondisi organisasi—struktural, kultural, relasional, dan pembelajaran—yang memungkinkan kepemimpinan muncul, berkembang, terdistribusi, dan beregenerasi secara berkelanjutan; unit analisisnya adalah ekosistem organisasi lintas waktu, bukan tim, peristiwa, atau individu pemimpin pada satu titik waktu. Dengan kata lain, distributed leadership menjelaskan bagaimana kepemimpinan didistribusikan, sedangkan Ecosystem Leadership menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan kondisi agar kepemimpinan dapat terus muncul dan beregenerasi. Perbedaan level analisis ini konsisten dengan argumen Day dan Dragoni (2015) bahwa leadership development sejati memerlukan perspektif lintas waktu dan lintas level, bukan potret sesaat.

Model Ecosystem Leadership

Berdasarkan sintesis pada bagian Landasan Teori dan pembedaan pada bagian D, artikel ini menyusun model konseptual Ecosystem Leadership yang terdiri atas sepuluh komponen yang dirangkum pada Tabel 2 dan divisualisasikan pada Gambar 1.

Tabel 2. Komponen Ecosystem Leadership

Komponen	Definisi Konseptual	Mekanisme	Outcome
Leadership Culture	Norma bersama bahwa memimpin adalah tanggung jawab kolektif, bukan hak istimewa figur tertentu	Penanaman norma melalui teladan, narasi, dan kebiasaan organisasi	Keterbukaan ruang kepemimpinan bagi anggota baru
Leadership Development	Penyediaan jalur pembelajaran terstruktur untuk membangun kapasitas memimpin (Day & Dragoni, 2015)	Pelatihan, penugasan bertahap, mentoring	Peningkatan kapasitas individu dan kolektif lintas waktu
Organizational Learning	Aliran pembelajaran dari individu ke kelompok hingga terlembaga (Crossan dkk., 1999)	Intuiting, interpreting, integrating, institutionalizing	Pengetahuan kepemimpinan yang tidak hilang saat anggota purna tugas
Distributed Leadership	Penyebaran praktik dan peran kepemimpinan pada banyak aktor (Bolden, 2011)	Distribusi kolaboratif, kolektif, dan terkoordinasi	Struktur peran yang terbuka bagi banyak anggota
Psychological Ownership	Rasa bahwa organisasi adalah “miliknya” (Pierce dkk., 2001; Zhang dkk., 2021)	Rute kendali, pengenalan mendalam, investasi diri	Kesediaan mengambil inisiatif tanpa menunggu penugasan formal
Collective Agency	Keyakinan bersama atas kapasitas kolektif kelompok (Bandura, 2000)	Interaksi dan pengalaman keberhasilan kolektif	Kesediaan kelompok mengambil tantangan baru secara bersama
Mentoring and Knowledge Transfer	Transfer pengetahuan implisit dan penguatan identitas kepemimpinan (Grocutt dkk., 2022; Groves, 2007)	Relasi mentor-mentee yang terlembaga	Percepatan transisi Inisiator menuju Pelaku Utama
Leadership Emergence	Kemunculan seseorang sebagai pemimpin formal/informal (Badura dkk., 2022)	Interaksi anteseden distal dan proksimal	Bertambahnya jumlah anggota yang dipersepsi dan berfungsi sebagai pemimpin
Regeneration	Proses berkelanjutan lahirnya pemimpin baru menggantikan generasi sebelumnya	Suksesi terlembaga, bukan insidental (Al Hajri, 2024)	Kesinambungan arah organisasi lintas pergantian figur
Organizational Sustainability	Keberlangsungan organisasi yang tidak bergantung pada satu figur (Hargreaves & Fink, 2006)	Akumulasi regenerasi kepemimpinan lintas waktu	Ketahanan organisasi pada masa transisi kepemimpinan

Gambar 1. Ecosystem Leadership Model


Model ini menggambarkan tiga lapisan fungsional yang saling berkaitan secara siklikal. Lapisan pertama, fondasi struktural-kultural, terdiri atas leadership culture, leadership development, organizational learning, dan distributed leadership. Leadership culture menyediakan norma bahwa memimpin adalah tanggung jawab bersama, bukan hak istimewa segelintir orang; leadership development menyediakan jalur pembelajaran terstruktur; organizational learning, mengikuti kerangka 4I Crossan dkk. (1999), memungkinkan pengalaman individu mengalir menjadi pengetahuan kolektif yang terlembaga; sementara distributed leadership, sebagaimana ditinjau Bolden (2011), menyediakan struktur peran yang secara nyata membuka ruang praktik kepemimpinan bagi banyak anggota.

Lapisan kedua, mekanisme psikologis-relasional, terdiri atas psychological ownership dan collective agency. Ketika fondasi struktural-kultural berjalan efektif, anggota organisasi mulai mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi (Pierce dkk., 2001; Zhang dkk., 2021) dan keyakinan bersama atas kapasitas kolektif kelompok untuk mencapai tujuan (Bandura, 2000). Kedua mekanisme psikologis ini menjadi jembatan penting: tanpa keduanya, struktur dan budaya yang telah dibangun tidak akan diterjemahkan menjadi kesediaan anggota untuk benar-benar mengambil inisiatif dan tanggung jawab kepemimpinan.

Lapisan ketiga, keluaran sistemik, terdiri atas leadership emergence, leadership regeneration, dan organizational sustainability. Ketika psychological ownership dan collective agency telah tumbuh, anggota organisasi lebih mungkin muncul sebagai pemimpin, baik secara formal maupun informal (Badura dkk., 2022). Kemunculan pemimpin baru secara berkelanjutan inilah yang membentuk leadership regeneration, yang pada gilirannya menjadi prasyarat bagi organizational sustainability—keberlangsungan organisasi yang tidak terganggu oleh pergantian figur pemimpin tertentu.

Penting dicatat bahwa ketiga lapisan ini tidak bergerak linear, melainkan siklikal: leadership regeneration yang berhasil pada satu generasi anggota akan memperkuat kembali leadership culture bagi generasi berikutnya, sehingga model ini pada dasarnya menggambarkan siklus regeneratif, bukan rantai sebab-akibat satu arah.

Inisiator–Penggerak–Pelaku Utama

Untuk menjelaskan bagaimana individu bergerak melalui ekosistem kepemimpinan tersebut, artikel ini merumuskan model perkembangan kapasitas kepemimpinan tiga dimensi: Inisiator, Penggerak, dan Pelaku Utama. Ketiganya bukan jenjang jabatan struktural, melainkan tahapan perkembangan kapasitas yang dapat dilalui siapa pun dalam organisasi, sejalan dengan argumen Badura dkk. (2022) bahwa leadership emergence dapat bersifat formal maupun informal dan dipengaruhi oleh anteseden jarak jauh maupun dekat.

Inisiator adalah tahap ketika seorang anggota mulai menunjukkan sensitivitas terhadap persoalan di lingkungannya, mampu mengidentifikasi peluang perbaikan, dan berani menghasilkan gagasan awal untuk perubahan. Kapasitas ini paling dekat dengan apa yang dijelaskan Badura dkk. (2022) sebagai anteseden proksimal leadership emergence, yaitu perilaku aktif yang membuat seseorang mulai “terlihat” sebagai calon pemimpin oleh lingkungannya.

Penggerak adalah tahap ketika inisiatif tersebut perlu diterjemahkan menjadi tindakan kolektif: kapasitas untuk membangun kolaborasi, memobilisasi anggota lain, mengelola komunikasi, menyelesaikan konflik, dan mengoordinasikan sumber daya. Tahap ini bersesuaian dengan mekanisme shared leadership dan collective leadership (D’Innocenzo dkk., 2016; Contractor dkk., 2012), di mana kapasitas menggerakkan orang lain menjadi kunci efektivitas kolektif.

Pelaku Utama adalah tahap ketika seorang anggota mengambil tanggung jawab penuh atas hasil, melaksanakan perubahan secara konsisten, mengevaluasi dampaknya, mengambil keputusan yang berisiko, dan—yang terpenting bagi keberlanjutan ekosistem—mempersiapkan penerusnya. Elemen terakhir ini yang membedakan Pelaku Utama dari sekadar “pemimpin yang efektif”: Pelaku Utama dalam Ecosystem Leadership secara sadar menutup siklus regenerasi dengan memberi ruang bagi Inisiator generasi berikutnya untuk tumbuh, alih-alih mempertahankan posisi sentralnya. Dengan demikian, siklus

Inisiator-Penggerak-Pelaku Utama pada dasarnya adalah manifestasi individual dari siklus leadership emergence-regeneration-sustainability yang dijelaskan pada tingkat organisasi di bagian E.

Proposisi Konseptual

Berdasarkan sintesis dan model yang telah diuraikan, artikel ini mengajukan enam proposisi konseptual yang dapat diuji secara empiris pada penelitian selanjutnya.

P1. Semakin kuat leadership culture yang menormalkan distribusi peran kepemimpinan, semakin besar peluang leadership emergence di kalangan anggota organisasi (Bolden, 2011; Badura dkk., 2022).

P2. Leadership development yang terintegrasi dengan organizational learning—melalui proses intuiting, interpreting, integrating, dan institutionalizing (Crossan dkk., 1999)—memperkuat collective agency anggota organisasi dibandingkan leadership development yang berdiri sendiri sebagai program episodik.

P3. Psychological ownership memperkuat hubungan antara fondasi struktural-kultural ekosistem kepemimpinan dan leadership emergence, karena anggota yang merasa memiliki organisasi lebih mungkin mengambil inisiatif kepemimpinan tanpa menunggu penugasan formal (Pierce dkk., 2001; Zhang dkk., 2021).

P4. Mentoring yang terstruktur memperkuat transisi anggota dari tahap Inisiator menuju Penggerak dan Pelaku Utama, melalui transfer pengetahuan implisit dan penguatan identitas kepemimpinan (Grocutt dkk., 2022).

P5. Collective agency memoderasi hubungan antara distributed leadership dan leadership regeneration, sedemikian rupa sehingga distribusi peran kepemimpinan baru menghasilkan regenerasi yang berkelanjutan ketika disertai keyakinan kolektif atas kapasitas kelompok (Bandura, 2000; Contractor dkk., 2012).

P6. Organisasi dengan mekanisme succession planning yang terlembaga—bukan sekadar informal atau bergantung pada inisiatif pemimpin yang akan lengser—menunjukkan tingkat organizational sustainability yang lebih tinggi pascatransisi kepemimpinan dibandingkan organisasi tanpa mekanisme tersebut (Hargreaves & Fink, 2006; Al Hajri, 2024).

Implikasi Manajerial

Model Ecosystem Leadership memiliki implikasi manajerial yang relevan lintas jenis organisasi, mulai dari perusahaan, lembaga pendidikan, organisasi nirlaba, hingga organisasi kepemudaan dan organisasi kader. Pertama, pada level leadership pipeline dan talent development, organisasi perlu merancang jalur perkembangan kapasitas yang eksplisit—misalnya mengikuti tahapan Inisiator-Penggerak-Pelaku Utama—alih-alih membiarkan calon pemimpin baru muncul secara kebetulan. Kedua, pada level mentoring dan knowledge transfer, organisasi perlu melembagakan hubungan mentoring antara anggota senior dan junior sebagai bagian dari struktur, bukan sekadar inisiatif personal, mengingat Grocutt dkk. (2022) menunjukkan bahwa mentoring yang terstruktur secara konsisten berkontribusi pada pengembangan identitas kepemimpinan.

Ketiga, pada level succession planning, organisasi perlu membangun mekanisme suksesi yang terlembaga jauh sebelum transisi kepemimpinan terjadi, mengikuti argumen Al Hajri (2024) bahwa kerentanan organisasi pada masa transisi umumnya bersumber dari ketiadaan mekanisme sistemik semacam ini. Keempat, pada level organizational learning, organisasi perlu menyediakan ruang refleksi kolektif secara rutin—forum evaluasi, dialog lintas generasi anggota—agar pengalaman kepemimpinan individual dapat mengalir menjadi pengetahuan kolektif yang terlembaga, sejalan dengan kerangka 4I Crossan dkk. (1999).

Kelima, pada level distributed responsibility dan psychological ownership, organisasi perlu secara sengaja memberikan tanggung jawab nyata—bukan sekadar simbolik—kepada anggota baru sejak tahap awal keterlibatan mereka, karena rasa kepemilikan psikologis tumbuh melalui rute kendali dan investasi diri (Pierce dkk., 2001). Keenam, pada level organizational sustainability, pimpinan organisasi perlu mengevaluasi keberhasilan kepemimpinannya bukan hanya dari kinerja selama masa jabatannya, melainkan dari sejauh mana ia berhasil mempersiapkan penerus—sebuah pergeseran ukuran keberhasilan dari kinerja individual menuju keberlanjutan sistemik. Prinsip ini relevan diterapkan secara luas, mulai dari perusahaan yang membangun leadership pipeline eksekutif, lembaga pendidikan yang mengelola regenerasi kepemimpinan akademik, hingga organisasi sosial dan organisasi kepemudaan yang bergantung pada kaderisasi berkelanjutan.

Implikasi Teoretis

Secara teoretis, artikel ini memberikan tiga kontribusi. Pertama, artikel ini memperluas kajian leadership development dengan menawarkan perspektif ekosistemik yang mengintegrasikan rumpun teori yang selama ini berkembang terpisah—organizational learning, psychological ownership, collective efficacy, dan leadership emergence—ke dalam satu kerangka konseptual yang koheren, sebagaimana

direkomendasikan secara implisit oleh Day dan Dragoni (2015) ketika menyerukan perspektif lintas waktu dan lintas level dalam kajian leadership development.

Kedua, artikel ini menegaskan perbedaan level analisis antara distributed/shared/collective leadership, yang menjelaskan pola distribusi kepemimpinan pada satu potongan waktu, dengan Ecosystem Leadership, yang menjelaskan mekanisme regenerasi kepemimpinan lintas waktu. Perbedaan ini membuka ruang riset baru: alih-alih terus memperdebatkan istilah mana yang paling tepat untuk menggambarkan kepemimpinan kolektif, penelitian selanjutnya dapat mengarahkan perhatian pada mekanisme regeneratif yang menjembatani satu generasi kepemimpinan dengan generasi berikutnya.

Ketiga, artikel ini menyumbang model konseptual dan proposisi yang dapat diuji secara empiris, sehingga memberi arah bagi penelitian kuantitatif maupun kualitatif lanjutan mengenai hubungan antara fondasi struktural-kultural, mekanisme psikologis-relasional, dan keluaran sistemik dalam konteks berbagai jenis organisasi, termasuk organisasi kader dan organisasi kepemudaan yang selama ini jarang menjadi objek kajian manajemen arus utama.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Artikel ini bertolak dari kritik terhadap leader-centered organization, yaitu organisasi yang keberlangsungannya terlalu bergantung pada figur, karisma, atau otoritas individu tertentu, sehingga rentan mengalami kekosongan arah pada masa transisi kepemimpinan. Bertolak dari tesis bahwa kepemimpinan bukan tentang siapa yang memimpin hari ini, melainkan tentang ekosistem organisasi seperti apa yang mampu melahirkan pemimpin setelah dirinya, artikel ini merumuskan paradigma Ecosystem Leadership: paradigma kepemimpinan yang memandang organisasi sebagai ekosistem yang secara sistematis membangun kondisi struktural, kultural, relasional, dan pembelajaran yang memungkinkan kepemimpinan muncul, berkembang, terdistribusi, dan beregenerasi secara berkelanjutan.

Melalui kajian literatur integratif atas sepuluh rumpun teori—leadership culture, leadership development, organizational learning, distributed leadership, psychological ownership, collective agency, mentoring and knowledge transfer, leadership emergence, regeneration, dan organizational sustainability—artikel ini menunjukkan bahwa Ecosystem Leadership berbeda secara mendasar dari distributed, shared, maupun collective leadership, karena ketiganya berfokus pada pola distribusi kepemimpinan pada satu potongan waktu, sedangkan Ecosystem Leadership berfokus pada mekanisme yang memungkinkan organisasi terus memproduksi kepemimpinan baru lintas waktu. Artikel ini juga merumuskan model konseptual tiga lapisan—fondasi struktural-kultural, mekanisme psikologis-relasional, dan keluaran sistemik—serta model perkembangan kapasitas kepemimpinan individual Inisiator-Penggerak-Pelaku Utama, dilengkapi enam proposisi konseptual yang dapat diuji pada penelitian selanjutnya. Dengan demikian, tujuan artikel ini—menjawab pertanyaan bagaimana organisasi dapat beralih dari ketergantungan pada pemimpin yang menonjol menuju ekosistem yang melahirkan banyak pemimpin secara berkelanjutan—telah terjawab melalui kerangka konseptual yang diuraikan di atas, dengan kontribusi utama berupa tawaran paradigma baru bagi kajian leadership development dan organizational sustainability.

Saran

Bagi praktik manajerial, organisasi lintas sektor—perusahaan, lembaga pendidikan, organisasi nirlaba, maupun organisasi kepemudaan dan organisasi kader—disarankan mulai mengevaluasi sejauh mana pengembangan kepemimpinan mereka masih berbentuk agenda episodik dan mulai bergeser menuju perancangan ekosistem yang mencakup jalur mentoring terstruktur, mekanisme succession planning yang terlembaga, dan pemberian tanggung jawab nyata sejak tahap awal keterlibatan anggota.

Bagi pengembangan teori, penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan instrumen pengukuran bagi setiap komponen model Ecosystem Leadership, khususnya untuk mengukur leadership culture, collective agency, dan leadership regeneration pada level organisasi, mengingat sebagian besar instrumen yang tersedia saat ini masih berfokus pada level individu atau tim.

Bagi agenda penelitian empiris berikutnya, keenam proposisi yang diajukan dalam artikel ini dapat diuji melalui studi kuantitatif lintas-organisasi menggunakan pendekatan structural equation modeling, maupun melalui studi kualitatif longitudinal yang menelusuri perjalanan individu melalui tahapan Inisiator-Penggerak-Pelaku Utama dalam konteks organisasi tertentu, termasuk organisasi kader dan organisasi kepemudaan yang selama ini menjadi konteks ilustratif namun jarang menjadi objek kajian manajemen arus utama secara sistematis.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Hajri, A. K. (2024). Succession planning and leadership development in nursing: A bibliometric analysis (2000–2023). *Nursing Research and Practice*, 2024, 6191008. <https://doi.org/10.1155/2024/6191008>
- Badura, K. L., Galvin, B. M., & Lee, M. Y. (2022). Leadership emergence: An integrative review. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2069–2100.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
- Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994–1011.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125–150.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Foss, N. J., Schmidt, J., & Teece, D. J. (2023). Ecosystem leadership as a dynamic capability. *Long Range Planning*, 56(1), 102270.
- Grocutt, A., Gulseren, D., Weatherhead, J. G., & Turner, N. (2022). Can mentoring programmes develop leadership? *Human Resource Development International*, 25(4), 404–414.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239–260.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
- Zhang, Y., Liu, G., Zhang, L., Xu, S., & Cheung, M. W.-L. (2021). Psychological ownership: A meta-analysis and comparison of multiple forms of attachment in the workplace. *Journal of Management*, 47(3), 745–770.