

Penguatan Visi Strategis Pemimpin pada Era Transformasi Digital

Rio Afrianda

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNSURYA, Jakarta, Indonesia

Email: rio.sttpln@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: rio.sttpln@gmail.com

Abstrak— Transformasi digital menjadi agenda strategis utama organisasi, namun banyak inisiatif gagal karena sering dipahami sebagai proyek teknologi, bukan proses strategis berbasis kepemimpinan dan ekosistem. Artikel ini bertujuan mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan peran kepemimpinan strategis dalam pembentukan visi ekosistem sebagai fondasi keberhasilan transformasi digital. Pendekatan kualitatif digunakan melalui kajian konseptual literatur manajemen strategi, kepemimpinan strategis, dan ekosistem bisnis. Hasil analisis menunjukkan bahwa tipe interaksi pemimpin strategis dengan mitra ekosistem—partisipatif, selektif, kolaboratif, dan eksklusif—dipengaruhi oleh kebutuhan kognitif terhadap keterbukaan dan keberagaman. Perbedaan interaksi ini membentuk tingkat diferensiasi dan integrasi model mental pemimpin, yang selanjutnya menentukan jenis komplementaritas ekosistem digital, mulai dari generik hingga supermodular. Temuan ini menegaskan pentingnya visi ekosistem yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi nilai bersama sebagai kunci keberhasilan transformasi digital, memberikan panduan praktis bagi pemimpin organisasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Strategis, Transformasi Digital,

Abstract— Digital transformation is a key strategic agenda for organizations, yet many initiatives fail because they are often perceived as technology projects, rather than as strategic processes based on leadership and ecosystems. This article aims to develop a conceptual framework that explains the role of strategic leadership in shaping an ecosystem vision as the foundation for successful digital transformation. A qualitative approach is used through a conceptual review of the literature on strategic management, strategic leadership, and business ecosystems. The analysis shows that the types of interactions strategic leaders have with ecosystem partners—participatory, selective, collaborative, and exclusive—are influenced by cognitive needs for openness and diversity. These differences in interaction shape the level of differentiation and integration of leaders' mental models, which in turn determine the type of complementarity of the digital ecosystem, ranging from generic to supermodular. These findings emphasize the importance of an adaptive, collaborative, and shared-value-oriented ecosystem vision as a key to successful digital transformation, providing practical guidance for organizational leaders.

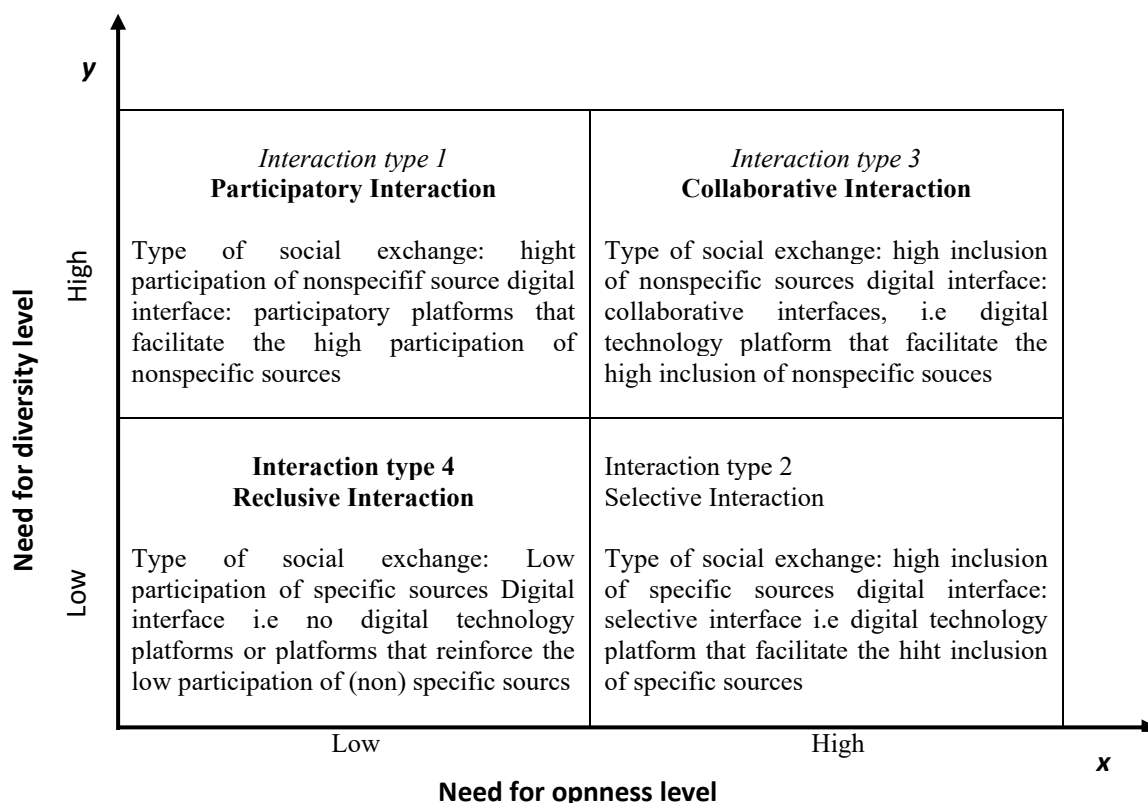
Keywords: Strategic Leadership, Digital Transformation,

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi fenomena global yang secara fundamental mengubah cara organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai [1], [2]. Perkembangan teknologi digital seperti big data analytics, artificial intelligence, cloud computing, dan Internet of Things (IoT) tidak hanya memicu efisiensi operasional, tetapi juga mendorong perubahan mendalam pada struktur industri, pola persaingan, serta arsitektur nilai lintas organisasi [3]. Dalam konteks ini, organisasi tidak lagi bersaing sebagai entitas individual, melainkan sebagai bagian dari jaringan atau ekosistem bisnis yang saling terhubung dan saling bergantung [4]. Kondisi tersebut menuntut pendekatan manajemen strategi yang melampaui batas-batas organisasi tradisional dan berorientasi pada orkestrasi nilai lintas aktor [5].

Dari perspektif teori manajemen strategi, fenomena ini dapat dijelaskan melalui pendekatan *dynamic capabilities*, yang menekankan kemampuan organisasi untuk merasakan peluang dan ancaman (sensing), merebut peluang (seizing), serta mentransformasi basis sumber daya secara berkelanjutan [9]. Transformasi digital menuntut kapabilitas dinamis yang tidak hanya bersifat internal, tetapi juga bersumber dari kemampuan organisasi untuk mengakses, mengombinasikan, dan mengoordinasikan sumber daya eksternal dalam ekosistem [5]. Dengan demikian, keunggulan bersaing tidak lagi semata ditentukan oleh kepemilikan aset strategis, melainkan oleh kemampuan orkestrasi dan integrasi lintas batas organisasi [4], [15].

Selain itu, teori *resource-based view* (RBV) klasik yang berfokus pada keunggulan berbasis sumber daya internal menghadapi keterbatasan dalam menjelaskan dinamika persaingan digital yang sangat terbuka dan kolaboratif [11]. Dalam lingkungan digital, sumber daya strategis seperti data, platform, dan pengetahuan sering kali tersebar di berbagai aktor ekosistem. Oleh karena itu, literatur strategi kontemporer mendorong pergeseran dari RBV menuju perspektif *relational view* dan *ecosystem strategy*, yang menekankan penciptaan nilai bersama melalui relasi antarorganisasi [4], [13]. Perspektif ini memperkuat argumen bahwa transformasi digital harus dipahami sebagai fenomena kolektif, bukan individual.



Gambar 1. Motivasi kognitif dan tipe interaksi pemimpin strategis.

Meskipun transformasi digital dipandang sebagai sumber potensial keunggulan bersaing berkelanjutan, berbagai studi menunjukkan bahwa tingkat kegagalan inisiatif transformasi digital masih relatif tinggi [6]. Banyak organisasi mengalami kesulitan dalam menerjemahkan investasi teknologi digital menjadi kinerja strategis yang unggul [7]. Salah satu penyebab utama kegagalan tersebut adalah kecenderungan organisasi memperlakukan transformasi digital sebagai proyek teknologi atau inisiatif operasional, bukan sebagai agenda strategis yang memerlukan kepemimpinan visioner dan penyesuaian lintas organisasi [6], [8]. Akibatnya, transformasi digital sering terfragmentasi, tidak terintegrasi dengan strategi jangka panjang, dan gagal menciptakan nilai yang berkelanjutan [2], [9].

Dalam konteks ini, teori kepemimpinan strategis memberikan landasan konseptual penting untuk memahami peran aktor puncak organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang kompleks dan tidak pasti [10]. Kepemimpinan strategis menekankan kemampuan pemimpin dalam membentuk visi, memengaruhi arah strategis, serta memastikan keselarasan antara strategi, struktur, dan budaya organisasi [11]. Namun, sebagian besar kajian kepemimpinan strategis masih berfokus pada organisasi individual dan belum sepenuhnya mengakomodasi konteks ekosistem digital yang melibatkan berbagai aktor dengan kepentingan dan kapabilitas yang beragam [12].

Konsep visi ekosistem muncul sebagai pengembangan penting dari teori kepemimpinan strategis dalam konteks ekonomi digital. Visi ekosistem merujuk pada kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan gambaran masa depan mengenai bagaimana nilai diciptakan dan didistribusikan melalui interaksi berbagai aktor dalam suatu sistem bisnis [4], [5]. Dari perspektif teori institusional dan legitimasi, visi ekosistem juga berfungsi sebagai mekanisme untuk membangun legitimasi kolektif, mengurangi resistensi perubahan, serta memperoleh dukungan dari pemangku kepentingan kunci seperti regulator dan mitra strategis [14]. Dengan demikian, visi ekosistem tidak hanya berperan sebagai alat kognitif, tetapi juga sebagai instrumen sosial dan politik dalam mengelola transformasi digital.

Namun demikian, kajian yang secara sistematis mengintegrasikan teori kepemimpinan strategis, kapabilitas dinamis, dan strategi berbasis ekosistem dalam menjelaskan transformasi digital masih relatif terbatas [12], [15]. Sebagian besar penelitian membahas konsep-konsep tersebut secara terpisah, sehingga belum memberikan pemahaman komprehensif mengenai mekanisme bagaimana pemimpin strategis membentuk dan mengimplementasikan visi ekosistem untuk mendorong keberhasilan transformasi digital [2], [9]. Kesenjangan ini

menjadi semakin relevan dalam konteks organisasi di negara berkembang yang menghadapi keterbatasan sumber daya, tekanan regulasi, dan kompleksitas institusional yang tinggi [1].

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan peran pemimpin strategis dalam pembentukan visi ekosistem sebagai fondasi transformasi digital. Artikel ini berupaya menjawab pertanyaan utama: bagaimana kepemimpinan strategis, melalui pengembangan visi ekosistem, mampu meningkatkan efektivitas transformasi digital dan keunggulan bersaing berkelanjutan? Dengan pendekatan konseptual berbasis literatur manajemen strategi, artikel ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas kepemimpinan strategis ke level ekosistem, serta memberikan implikasi praktis bagi para pemimpin organisasi di era ekonomi digital.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Berisi Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain kajian konseptual (conceptual paper) [16]. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama artikel adalah mengembangkan pemahaman teoretis dan kerangka konseptual mengenai hubungan antara kepemimpinan strategis, pembentukan visi ekosistem, dan transformasi digital, bukan untuk menguji hipotesis empiris secara langsung [17]. Kajian konseptual memungkinkan peneliti melakukan sintesis literatur secara sistematis untuk mengidentifikasi pola, hubungan, dan kesenjangan penelitian [18].

Proses penelitian diawali dengan penelusuran literatur terhadap jurnal internasional bereputasi dan buku teks utama di bidang manajemen strategi, kepemimpinan strategis, transformasi digital, dan ekosistem bisnis [2], [4], [10]. Kata kunci yang digunakan meliputi “strategic leadership”, “ecosystem vision”, “digital transformation”, dan “business ecosystem”. Literatur yang dipilih difokuskan pada karya yang memiliki kontribusi konseptual signifikan dan sering dijadikan rujukan dalam studi strategi [5], [9].

Tahap berikutnya adalah analisis tematik dan sintesis konseptual. Literatur dikelompokkan ke dalam tiga tema utama, yaitu kepemimpinan strategis, visi ekosistem, dan transformasi digital [10], [12]. Setiap tema dianalisis untuk mengidentifikasi konsep kunci, asumsi dasar, serta mekanisme kausal yang relevan. Selanjutnya, dilakukan proses integrasi antartema untuk membangun kerangka konseptual yang menjelaskan peran visi ekosistem sebagai penghubung antara kepemimpinan strategis dan keberhasilan transformasi digital [1], [5].

Populasi literatur terdiri dari jurnal, buku teks, dan laporan akademik utama di bidang manajemen strategi, kepemimpinan strategis, transformasi digital, dan ekosistem bisnis. Sampel literatur dipilih menggunakan kriteria inklusi:

- a. Memiliki kontribusi konseptual signifikan atau sering dijadikan rujukan dalam studi strategi;
- b. Fokus pada topik kepemimpinan strategis, visi ekosistem, atau transformasi digital.

Instrumen dan Prosedur Pengumpulan Data. Pengumpulan data literatur dilakukan melalui penelusuran basis data akademik seperti Scopus, Web of Science, dan Google Scholar. Kata kunci yang digunakan meliputi:

- a. “*strategic leadership*”
- b. “*ecosystem vision*”
- c. “*digital transformation*”
- d. “*business ecosystem*”

Setiap artikel atau buku yang memenuhi kriteria inklusi dicatat dalam tabel ekstraksi literatur, yang mencakup: penulis, tahun publikasi, konteks penelitian, konsep kunci, asumsi dasar, dan temuan utama.

Teknik Analisis Data. Analisis dilakukan melalui beberapa tahap: Analisis tematik: Literatur dikelompokkan ke dalam tiga tema utama: kepemimpinan strategis, visi ekosistem, dan transformasi digital. Setiap tema dianalisis untuk mengidentifikasi konsep kunci, asumsi, dan mekanisme kausal. Sintesis konseptual: Integrasi antartema dilakukan untuk membangun kerangka konseptual yang menjelaskan peran visi ekosistem sebagai penghubung antara kepemimpinan strategis dan keberhasilan transformasi digital. Pendekatan komparatif: Perspektif firm-centric dan ecosystem-centric digunakan untuk menyoroti keterbatasan strategi tradisional dan menegaskan relevansi pendekatan berbasis ekosistem.

Validitas dan Transparansi. Validitas konseptual dijaga melalui:

- a. Konsistensi argumentasi logis
- b. Penggunaan literatur yang kredibel dan relevan;
- c. Dokumentasi alur penalaran dalam tabel dan diagram kerangka konseptual, sehingga penelitian ini dapat direplikasi oleh peneliti lain.

Dengan prosedur ini, penelitian menyediakan alur sistematis dari identifikasi literatur hingga pembangunan kerangka konseptual, memungkinkan pemahaman mendalam tentang hubungan antara kepemimpinan strategis, visi ekosistem, dan transformasi digital.

Untuk memperkuat argumentasi, penelitian ini juga menggunakan pendekatan komparatif antara perspektif firm-centric dan ecosystem-centric dalam manajemen strategi [4], [15]. Pendekatan ini membantu menjelaskan

keterbatasan strategi tradisional yang berfokus pada organisasi individual dan menegaskan relevansi pendekatan berbasis ekosistem dalam konteks digitalisasi [3]. Validitas konseptual dijaga melalui konsistensi argumentasi, penggunaan sumber kredibel, dan transparansi alur penalaran.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejauh ini, pembahasan difokuskan pada peran kebutuhan pemimpin strategis terhadap keterbukaan dan keberagaman dalam memicu empat tipe interaksi yang mereka lakukan dengan mitra, baik aktual maupun potensial, untuk mengembangkan model mental mereka. Selanjutnya, lensa interaksional bermotivasi digunakan untuk mengembangkan proposisi mengenai peran masing-masing tipe interaksi tersebut terhadap tingkat dan jenis komplementaritas—yaitu komplementaritas generik, spesifik, supermodular, dan terbatas—yang kemungkinan dibayangkan oleh pemimpin strategis, melalui perubahan yang diimplikasikan terhadap model mental mereka mengenai ekosistem perusahaan.

Mengacu pada kajian mengenai struktur model mental dan teori kompleksitas integratif, pengembangan model mental mencakup perubahan pada struktur model mental itu sendiri, yakni bagaimana seseorang berpikir. Tingkat diferensiasi merujuk pada keluasan konseptual atau jumlah serta keberagaman konsep yang digunakan. Sementara itu, tingkat integrasi merujuk pada tingkat keterkaitan antar konsep. Kedua dimensi ini merepresentasikan tingkat kompleksitas suatu model mental. Perbedaan dalam tingkat diferensiasi dan integrasi telah terbukti menjelaskan variasi dalam respons pemimpin terhadap peristiwa strategis, dalam pengambilan keputusan pemimpin strategis, serta dalam tindakan organisasi.

Tabel 1. Pembentukan visi ekosistem pemimpin strategis dalam transformasi digital: Sebuah lensa interaksional yang termotivasi.

Motivasi Kognitif Ahli Strategi	Proposisi	Tipe Interaksi Ahli Strategi	Proposisi	Tingkat & Tipe Komplementaritas yang Diharapkan
Kebutuhan Keberagaman: Tinggi	P1 +	Interaksi Partisipatif	P5 +	Peningkatan level komplementaritas generik
Kebutuhan Keterbukaan: Rendah				
Kebutuhan Keberagaman: Rendah	P2 +	Interaksi Selektif	P6 +	Peningkatan level komplementaritas spesifik
Kebutuhan Keterbukaan: Tinggi				
Kebutuhan Keberagaman: Tinggi	P3 +	Interaksi Kolaboratif	P7 +	Peningkatan level komplementaritas supermodular
Kebutuhan Keterbukaan: Tinggi				
Kebutuhan Keberagaman: Rendah	P4 +	Interaksi Eksklusif (Reklusif)	P8 +	Sedikit atau tidak ada perubahan
Kebutuhan				

**Motivasi Kognitif
Ahli Strategi**

Proposisi

**Tipe Interaksi
Ahli Strategi**

Proposisi

**Tingkat & Tipe
Komplementaritas yang
Diharapkan**

Keterbukaan:

Rendah

Sebagian besar kajian memandang tingkat diferensiasi dan integrasi sebagai karakteristik yang relatif stabil, yang berkaitan dengan kepribadian pemimpin, tingkat keahlian, latar belakang budaya, konteks organisasi, dan karakteristik industri. Namun demikian, teori kompleksitas integratif menunjukkan bahwa kedua dimensi tersebut bersifat dapat berubah, sehingga perilaku yang berbeda dapat memicu perubahan pada tingkat diferensiasi dan integrasi model mental. Meskipun demikian, faktor pendorong pada level mikro—khususnya peran interaksi sosial antaraktor dalam memicu perubahan pada dimensi tersebut—masih relatif kurang mendapat perhatian.

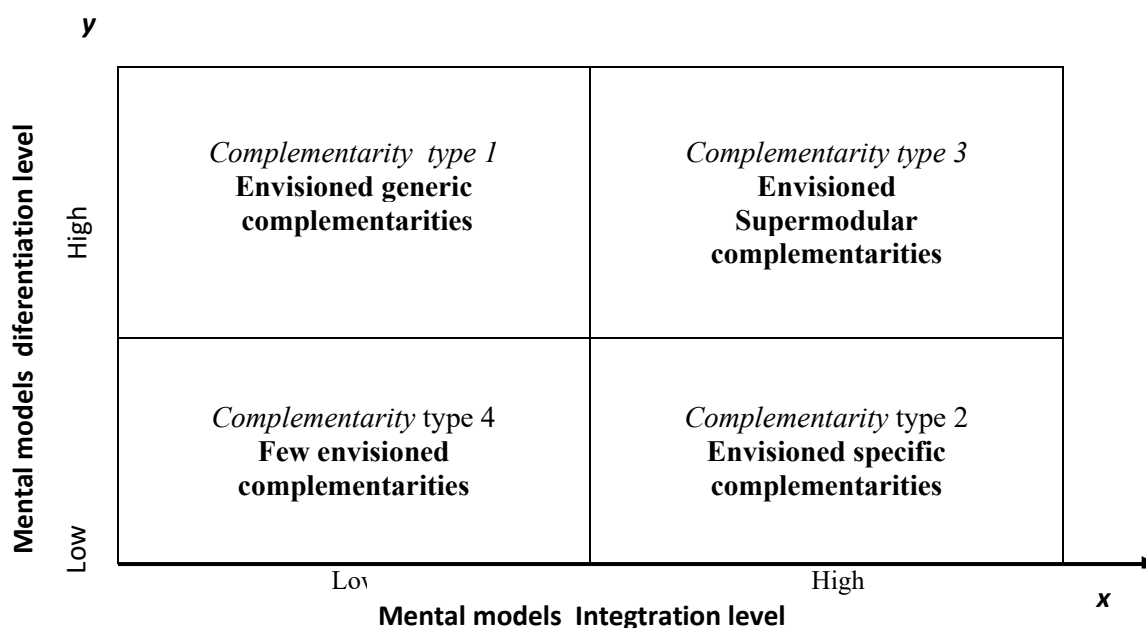
Pengembangan model mental mengenai komplementaritas multilateral perusahaan melalui interaksi dengan mitra, baik aktual maupun potensial, merupakan aspek kunci dari kepemimpinan ekosistem oleh pemimpin strategis. Perbedaan tipe interaksi yang dilakukan pemimpin strategis berpotensi menjelaskan perbedaan tingkat dan jenis komplementaritas yang mereka bayangkan antara perusahaan dan mitranya. Hal ini disebabkan oleh kemampuan tipe interaksi tersebut dalam memicu perubahan pada tingkat diferensiasi dan integrasi model mental pemimpin strategis. Pemimpin strategis dapat meningkatkan tingkat diferensiasi dengan mengadopsi jumlah konsep yang lebih banyak dan lebih beragam mengenai potensi kontribusi mitra, dan/atau meningkatkan tingkat integrasi dengan membangun keterkaitan baru antar konsep, misalnya terkait potensi penciptaan nilai bersama bagi para pihak yang terlibat. Sebagai konsekuensinya, pemimpin strategis cenderung membayangkan tingkat dan jenis komplementaritas yang berbeda antara perusahaan dan mitra dalam ekosistemnya.

Pengembangan model mental mengimplikasikan adanya perubahan dalam struktur model mental itu sendiri, yaitu cara seseorang berpikir. Tingkat diferensiasi merujuk pada keluasan konseptual atau jumlah serta keberagaman konsep yang digunakan. Sementara itu, tingkat integrasi merujuk pada sejauh mana konsep-konsep tersebut saling terhubung satu sama lain. Kedua dimensi ini merepresentasikan tingkat kompleksitas suatu model mental. Perbedaan pada tingkat diferensiasi dan integrasi telah terbukti menjelaskan variasi dalam respons pemimpin terhadap peristiwa politik, perbedaan dalam pengambilan keputusan pemimpin strategis, serta variasi dalam tindakan organisasi.

Sebagian besar kajian memandang tingkat diferensiasi dan integrasi sebagai karakteristik yang relatif stabil, yang berkaitan dengan kepribadian pemimpin, tingkat keahlian, latar belakang budaya, konteks organisasi, dan karakteristik industri. Namun demikian, pendekatan kompleksitas integratif menunjukkan bahwa kedua dimensi tersebut bersifat dinamis dan dapat berubah, sehingga perilaku yang berbeda berpotensi memicu perubahan pada tingkat diferensiasi dan integrasi model mental. Meskipun demikian, faktor-faktor pendorong pada tingkat mikro—khususnya peran interaksi sosial antaraktor dalam memicu perubahan pada kedua dimensi tersebut—masih belum banyak dikaji secara mendalam.

Pengembangan model mental mengenai komplementaritas multilateral perusahaan melalui interaksi dengan mitra, baik aktual maupun potensial, merupakan aspek kunci dari kepemimpinan ekosistem oleh pemimpin strategis. Perbedaan tipe interaksi yang dilakukan oleh pemimpin strategis berpotensi menjelaskan perbedaan tingkat dan jenis komplementaritas yang mereka bayangkan antara perusahaan dan mitranya. Hal ini disebabkan oleh kemampuan tipe interaksi tersebut dalam memicu perubahan pada tingkat diferensiasi dan integrasi model mental pemimpin strategis.

Pemimpin strategis dapat meningkatkan tingkat diferensiasi dengan mengadopsi jumlah konsep yang lebih banyak dan lebih beragam mengenai potensi kontribusi mitra, dan/atau meningkatkan tingkat integrasi dengan membangun keterkaitan baru antar konsep, misalnya terkait potensi penciptaan nilai bersama bagi para pihak yang terlibat. Sebagai konsekuensinya, pemimpin strategis cenderung membayangkan tingkat dan jenis komplementaritas yang berbeda antara perusahaan dan mitra, baik yang bersifat aktual maupun potensial.



Gambar 2 Model mental para pemimpin strategis dan komplementaritas yang dibayangkan.

Transformasi Digital sebagai Tantangan Strategis Berbasis Ekosistem

Transformasi digital dalam konteks organisasi kontemporer tidak dapat dipahami semata-mata sebagai adopsi teknologi digital atau peningkatan efisiensi proses internal. Sebaliknya, transformasi digital merupakan tantangan strategis berbasis ekosistem yang menuntut perubahan cara pemimpin strategis memahami lingkungan persaingan, membangun relasi antarorganisasi, serta membayangkan mekanisme penciptaan nilai lintas aktor. Hasil dan pembahasan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada bagaimana pemimpin strategis membentuk model mental mengenai ekosistem perusahaan dan komplementaritas yang mungkin terwujud melalui interaksi dengan mitra, baik aktual maupun potensial.

Pendekatan berbasis ekosistem menempatkan perusahaan sebagai bagian dari sistem nilai yang lebih luas, di mana penciptaan nilai tidak lagi bersifat unilateral, melainkan bergantung pada kombinasi sumber daya, kapabilitas, dan aktivitas dari berbagai aktor. Dalam konteks ini, transformasi digital menuntut pemimpin strategis untuk menggeser fokus dari optimalisasi internal menuju orkestrasi ekosistem. Pergeseran ini tidak bersifat otomatis, melainkan dimediasi oleh model mental pemimpin strategis, khususnya tingkat diferensiasi dan integrasi dalam cara mereka memahami hubungan antaraktor dan potensi nilai yang dapat diciptakan secara bersama.

Temuan konseptual yang dirangkum dalam Tabel 1 menunjukkan bahwa kebutuhan kognitif pemimpin strategis terhadap keberagaman dan keterbukaan memainkan peran kunci dalam menentukan tipe interaksi yang dipilih, yang pada gilirannya membentuk jenis komplementaritas yang dibayangkan dalam ekosistem digital. Ketika pemimpin strategis memiliki kebutuhan keberagaman yang tinggi namun keterbukaan yang relatif rendah, mereka cenderung mengadopsi interaksi partisipatif. Pola ini mendorong peningkatan diferensiasi model mental melalui eksplorasi berbagai ide dan kontribusi umum, sehingga menghasilkan komplementaritas generik yang mendukung tahap awal transformasi digital, seperti eksplorasi peluang dan pemetaan lanskap ekosistem.

Sebaliknya, ketika kebutuhan keterbukaan tinggi namun kebutuhan keberagaman rendah, pemimpin strategis cenderung memilih interaksi selektif. Dalam konteks transformasi digital, pendekatan ini mencerminkan upaya membangun kemitraan strategis dengan aktor tertentu yang memiliki kapabilitas digital spesifik. Interaksi selektif mendorong integrasi model mental secara terfokus, menghasilkan komplementaritas spesifik yang relevan untuk pengembangan platform digital, integrasi sistem, atau aliansi teknologi yang terkontrol.

Hasil pembahasan juga menunjukkan bahwa transformasi digital yang paling transformatif terjadi ketika pemimpin strategis memiliki kebutuhan keberagaman dan keterbukaan yang sama-sama tinggi, sehingga memicu interaksi kolaboratif. Interaksi ini memungkinkan peningkatan simultan pada tingkat diferensiasi dan integrasi model mental. Pemimpin strategis tidak hanya memahami lebih banyak kemungkinan kontribusi mitra, tetapi juga mampu menghubungkan kontribusi tersebut ke dalam logika penciptaan nilai bersama. Kondisi ini mendorong terbentuknya komplementaritas supermodular, di mana nilai ekosistem meningkat secara non-linear melalui sinergi lintas aktor. Dalam konteks transformasi digital, komplementaritas supermodular menjadi fondasi bagi inovasi bersama, pengembangan platform ekosistem, dan penciptaan keunggulan bersaing yang sulit ditiru.

Sebaliknya, ketika kebutuhan keberagaman dan keterbukaan sama-sama rendah, pemimpin strategis cenderung mempertahankan interaksi eksklusif atau reklusif. Pola ini membatasi perubahan pada tingkat diferensiasi dan integrasi model mental, sehingga transformasi digital cenderung bersifat minimal atau simbolik. Dalam kondisi ini, perusahaan berisiko terjebak dalam pendekatan transformasi digital yang sempit, terfragmentasi, dan tidak mampu memanfaatkan potensi ekosistem secara optimal.

Gambar 2 memperjelas mekanisme kognitif yang mendasari hubungan antara tipe interaksi dan komplementaritas yang dibayangkan. Transformasi digital sebagai tantangan strategis berbasis ekosistem menuntut pemimpin strategis untuk secara aktif mengelola evolusi model mental mereka. Peningkatan diferensiasi memungkinkan pemimpin mengenali peluang baru dari aktor ekosistem yang sebelumnya tidak diperhitungkan, sementara peningkatan integrasi memungkinkan pemimpin membangun narasi strategis yang koheren mengenai bagaimana nilai bersama dapat diciptakan dan didistribusikan.

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa transformasi digital bukan sekadar tantangan teknologi atau struktural, melainkan tantangan kognitif dan kepemimpinan strategis. Keberhasilan transformasi digital berbasis ekosistem sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin strategis dalam memilih dan mengelola tipe interaksi yang tepat untuk membentuk model mental yang lebih kompleks, adaptif, confirm, dan selaras dengan dinamika ekosistem digital.

Peran Kepemimpinan Strategis dalam Pembentukan Visi Ekosistem

Pembentukan visi ekosistem merupakan fungsi inti kepemimpinan strategis dalam konteks transformasi digital berbasis ekosistem. Visi ekosistem tidak hanya merepresentasikan arah strategis perusahaan, tetapi juga mencerminkan bagaimana pemimpin strategis membayangkan peran perusahaan, batas-batas organisasi, serta hubungan timbal balik dengan aktor lain dalam sistem nilai yang lebih luas. Hasil dan pembahasan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa visi ekosistem terbentuk melalui proses kognitif yang kompleks, yang dimediasi oleh model mental pemimpin strategis dan dimanifestasikan melalui tipe interaksi yang mereka pilih dengan mitra, baik aktual maupun potensial.

Pemimpin strategis berperan sebagai arsitek kognitif ekosistem, yang menentukan bagaimana berbagai aktor dipersepsikan, diklasifikasikan, dan diintegrasikan ke dalam logika penciptaan nilai perusahaan. Dalam konteks ini, visi ekosistem bukan sekadar pernyataan normatif atau retorik, melainkan hasil dari proses pembingkaihan strategis yang dipengaruhi oleh tingkat diferensiasi dan integrasi model mental pemimpin strategis. Semakin tinggi tingkat diferensiasi, semakin luas spektrum aktor dan peran yang mampu diidentifikasi dalam ekosistem. Sementara itu, semakin tinggi tingkat integrasi, semakin koheren hubungan antaraktor tersebut dirangkai dalam satu narasi strategis yang bermakna.

Temuan konseptual dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis memainkan peran aktif dalam membentuk visi ekosistem melalui pemilihan tipe interaksi yang berbeda. Interaksi partisipatif memungkinkan pemimpin strategis memperluas cakrawala kognitif mereka dengan menyerap berbagai perspektif dan ide dari beragam aktor. Proses ini berkontribusi pada pembentukan visi ekosistem yang inklusif, meskipun cenderung bersifat umum dan eksploratif. Dalam tahap awal transformasi digital, visi semacam ini berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran kolektif untuk memahami potensi ekosistem.

Interaksi selektif, di sisi lain, mencerminkan peran pemimpin strategis sebagai pengarah dan penyaring ekosistem. Melalui interaksi ini, pemimpin strategis secara sadar membatasi lingkup mitra yang dilibatkan untuk membangun visi ekosistem yang lebih fokus dan terarah. Visi yang terbentuk bersifat lebih spesifik, dengan penekanan pada aktor-aktor yang dianggap strategis dalam mendukung tujuan transformasi digital perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan konsistensi eksekusi, namun berisiko mengabaikan potensi nilai dari aktor yang berada di luar lingkaran inti.

Peran kepemimpinan strategis menjadi semakin krusial dalam konteks interaksi kolaboratif. Pada tingkat ini, pemimpin strategis tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator penciptaan makna bersama. Interaksi kolaboratif memungkinkan terbentuknya visi ekosistem yang bersifat ko-kreatif, di mana batas antara perusahaan dan mitra menjadi lebih permeabel. Visi ekosistem yang dihasilkan mencerminkan pemahaman bersama mengenai tujuan, peran, dan mekanisme penciptaan nilai, sehingga mendukung terbentuknya komplementaritas supermodular dan inovasi lintas organisasi.

Sebaliknya, interaksi eksklusif atau reklusif mencerminkan peran kepemimpinan strategis yang defensif dan berorientasi pada kontrol. Dalam kondisi ini, visi ekosistem cenderung sempit, berpusat pada kepentingan internal perusahaan, dan kurang adaptif terhadap dinamika eksternal. Pemimpin strategis dengan pendekatan ini berisiko gagal menangkap perubahan struktural dalam ekosistem digital, sehingga visi yang dibangun tidak mampu mengarahkan transformasi digital secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, pembahasan ini menegaskan bahwa pembentukan visi ekosistem bersifat dinamis dan berkembang seiring dengan perubahan model mental pemimpin strategis. Visi ekosistem tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui siklus interaksi, refleksi, dan penyesuaian berkelanjutan. Pemimpin strategis yang efektif dalam konteks transformasi digital adalah mereka yang mampu secara sadar mengelola evolusi model

mentalnya, menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi, serta menyesuaikan tipe interaksi sesuai dengan fase perkembangan ekosistem.

Dengan demikian, peran kepemimpinan strategis dalam pembentukan visi ekosistem melampaui fungsi perencanaan strategis tradisional. Kepemimpinan strategis berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara kognisi individu pemimpin, dinamika interaksi antaraktor, dan hasil strategis berupa komplementaritas ekosistem. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan transformasi digital berbasis ekosistem sangat ditentukan oleh kualitas visi ekosistem yang dibangun dan kemampuan pemimpin strategis dalam mewujudkannya melalui interaksi yang tepat dan berkelanjutan.

3.3 Visi Ekosistem sebagai Mekanisme Orkestrasi Transformasi Digital

Visi ekosistem berfungsi sebagai mekanisme orkestrasi yang mengoordinasikan aliran sumber daya, inovasi, dan kolaborasi dalam transformasi digital [5], [13]. Melalui visi yang jelas dan komunikatif, pemimpin strategis dapat mengurangi ketidakpastian, menyelaraskan ekspektasi, dan memperkuat komitmen para pemangku kepentingan [14].

Implikasi Teoretis dan Praktis

Dari sisi praktis, penelitian ini menawarkan panduan strategis bagi pimpinan organisasi yang menghadapi tantangan transformasi digital berbasis ekosistem. Pertama, pemimpin strategis perlu menyadari bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada investasi teknologi, tetapi juga pada cara mereka membangun dan mengelola interaksi dengan aktor ekosistem. Pemilihan tipe interaksi yang tepat—partisipatif, selektif, kolaboratif, atau eksklusif—harus disesuaikan dengan tujuan strategis dan fase perkembangan ekosistem.

Kedua, temuan ini menekankan pentingnya pengembangan kapasitas kognitif pemimpin strategis. Organisasi perlu mendorong pemimpin untuk meningkatkan tingkat diferensiasi dan integrasi dalam model mental mereka melalui paparan terhadap perspektif yang beragam, dialog lintas organisasi, dan mekanisme refleksi strategis. Program pengembangan kepemimpinan sebaiknya tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis atau manajerial, tetapi juga pada kemampuan berpikir sistemik dan orkestrasi ekosistem.

Ketiga, bagi organisasi yang ingin membangun keunggulan bersaing berkelanjutan melalui ekosistem digital, penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi kolaboratif merupakan kunci untuk membentuk komplementaritas supermodular. Pemimpin strategis perlu berperan sebagai fasilitator kolaborasi, bukan semata-mata pengendali, dengan menciptakan ruang kepercayaan, keselarasan tujuan, dan mekanisme koordinasi yang mendukung penciptaan nilai bersama.

Keempat, bagi pembuat kebijakan dan regulator, temuan ini mengimplikasikan perlunya pendekatan kebijakan yang mendukung pembentukan ekosistem digital yang inklusif dan kolaboratif. Kebijakan yang mendorong keterbukaan, interoperabilitas, dan kemitraan lintas sektor dapat memperkuat kapasitas pemimpin strategis dalam membayangkan dan mewujudkan visi ekosistem yang produktif.

Secara keseluruhan, implikasi teoretis dan praktis dari penelitian ini menegaskan bahwa transformasi digital berbasis ekosistem merupakan proses strategis yang sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dan model mental pemimpin strategis. Dengan memahami dan mengelola dimensi kognitif dan interaksional ini, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk menciptakan nilai bersama dan mempertahankan relevansi strategis di tengah dinamika ekosistem digital yang semakin kompleks.

4. KESIMPULAN

Hasil kajian konseptual ini menegaskan hipotesis bahwa kepemimpinan strategis melalui pembentukan visi ekosistem berperan sentral dalam meningkatkan efektivitas transformasi digital dan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Secara spesifik:

Tipe interaksi pemimpin strategis—partisipatif, selektif, kolaboratif, dan eksklusif—dipengaruhi oleh kebutuhan kognitif terhadap keberagaman dan keterbukaan. Pilihan tipe interaksi ini menentukan tingkat diferensiasi dan integrasi model mental pemimpin, yang pada gilirannya membentuk jenis komplementaritas ekosistem digital (generik, spesifik, supermodular, atau minimal).

Visi ekosistem berfungsi sebagai mekanisme orkestrasi strategis yang menghubungkan kognisi individu pemimpin dengan dinamika interaksi antaraktor. Pemimpin strategis yang mampu mengelola evolusi model mentalnya secara adaptif dan kolaboratif mampu memfasilitasi terciptanya nilai bersama, memperkuat komplementaritas supermodular, dan mendorong inovasi lintas organisasi.

Transformasi digital berbasis ekosistem bukan sekadar penerapan teknologi, tetapi merupakan tantangan strategis yang menuntut pemimpin menggeser fokus dari optimasi internal menuju orkestrasi ekosistem. Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kualitas visi ekosistem dan kemampuan pemimpin strategis dalam memilih tipe interaksi yang sesuai untuk fase perkembangan ekosistem.

Implikasi praktis menunjukkan bahwa organisasi harus mengembangkan kapasitas kognitif dan kemampuan orkestrasi ekosistem pemimpin, mendorong interaksi kolaboratif, serta mendukung pembentukan lingkungan kebijakan yang inklusif dan kolaboratif untuk memaksimalkan penciptaan nilai bersama.

Dengan demikian, penelitian ini menguatkan hipotesis bahwa kepemimpinan strategis yang adaptif, reflektif, dan berbasis visi ekosistem menjadi kunci utama keberhasilan transformasi digital yang berkelanjutan.

REFERENCES

- [1] Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- [2] Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306–333.
- [3] Calori, R., Johnson, G., & Sarnin, P. (1994). CEOs' cognitive maps and the scope of the organization. *Strategic Management Journal*, 15(6), 437–457.
- [4] Daxbacher, A., et al. (2024). Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation. *Business and Management*, 15(2), 43.
- [5] Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Shamsie, J. (2020). Organizational cognition and strategy: A structured review and research agenda. *Academy of Management Annals*, 14(2), 1065–1107.
- [6] Kanakoglou, K. G., & Kafetzopoulos, D. (2026). Towards Sustainable Organizations: The Interplay of Digital Transformation, Leadership, and Organizational Culture. *Systems*, 14(1), 35.
- [7] Magister Manajemen, I. S., Zulkifli, Z., & Agustinus Miranda, W. (2025). Strategi Digital Leadership untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *JEMBA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(2), 159–186.
- [8] Martignoni, D., Keil, T., & Menges, J. I. (2016). Rethinking cognitive complexity: The role of mental models in strategic decision-making. *Academy of Management Review*, 41(4), 707–732.
- [9] Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395–1427.
- [10] Nadkarni, S., & Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243–270.
- [11] Orchestrating the Digital Transformation of a Business Ecosystem (2022–2024). *Journal of Strategic Information Systems*.
- [12] Pereira, C. S., Azevedo, M., & Moreira, F. (2025). The role of leadership and strategic alliances in innovation and digital transformation for sustainable entrepreneurial ecosystems: A comprehensive analysis of the existing literature. *Sustainability*, 17(13), 6182.
- [13] Sofiyanto, M., Anshori, M. I., & Andriani, N. (2024). Transformasi Kepemimpinan dalam Manajemen Strategis di Era Digital: Tinjauan Literatur Review. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(1).
- [14] Suedfeld, P. (2022). Integrative complexity theory: Past, present, and future. *Political Psychology*, 43(S1), 145–160.
- [15] Surya, A. P., Kolompoy, B. E. Y. B., Khairunnisa, S. A., Liszt, C. I. K., & Kesuma, M. R. (2025). Digital Leadership in Organizational Transformation: Bibliometric Insights and Strategic Implications. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 1(4), 3245–3259.
- [16] Syafitri, N., Mulyadi, M., Sari, D. P., Sumardin, S., & Sabri, S. (2025). Kepemimpinan Digital sebagai Kunci Adaptasi Karyawan di Tengah Transformasi Teknologi. *MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 168–181.
- [17] Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- [18] Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.