

TRANSFORMASI BANYUWANGI MELALUI KEPEMIMPINAN EKOSISTEM KOLABORATIF YANG ADAPTIF, RESPONSIF DAN INOVATIF

Andi Setyo Pambudi^{1*}, Haryono Umar²

^{1,2} Perbanas Institute, Jl. Perbanas, Karet Kuningan, Setiabudi, Jakarta 12940

*Corresponding Author's E-mail: andisetyopambudi@gmail.com

Abstrak. Transformasi Banyuwangi selama kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas (2010–2020) menjadi fenomena menarik dalam studi kepemimpinan publik. Di tengah stagnasi model birokratis *top-down* di pemerintahan daerah Indonesia, Azwar Anas mengusung model *kepemimpinan ekosistem kolaboratif* yang adaptif, inovatif, dan responsif. Namun demikian, kajian ilmiah yang secara sistematis membedah karakteristik, strategi, dan dampak model ini masih sangat terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik utama kepemimpinan ekosistem kolaboratif, menganalisis strategi kolaborasi lintas sektor, dan mengevaluasi dampaknya terhadap reformasi birokrasi, pemberdayaan masyarakat, dan pembangunan berkelanjutan di Banyuwangi. Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal, didukung oleh studi dokumentasi, wawancara semi-terstruktur terhadap 18 informan kunci, dan observasi tidak langsung. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan Anas membangun jejaring lintas sektor yang kuat, memberdayakan komunitas lokal, serta mengintegrasikan prinsip *Triple Bottom Line* dalam kebijakan daerah. Penelitian ini merekomendasikan replikasi model kepemimpinan ekosistem kolaboratif di daerah lain dengan penyesuaian kontekstual, serta penguatan kebijakan pusat yang mendukung inovasi dan partisipasi lokal. Studi ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan manajemen berkelanjutan dan praktik kepemimpinan publik di era disrupsi.

Kata kunci: kepemimpinan ekosistem, kolaborasi lintas sektor, pembangunan berkelanjutan, Banyuwangi

BANYUWANGI'S TRANSFORMATION THROUGH ADAPTIVE, RESPONSIVE, AND INNOVATIVE COLLABORATIVE ECOSYSTEM LEADERSHIP

Abstract. The transformation of Banyuwangi under the leadership of Regent Abdullah Azwar Anas (2010–2020) presents a compelling case in public leadership studies. Amid the stagnation of hierarchical, top-down governance models in Indonesia's local governments, Anas introduced a collaborative ecosystem leadership approach that is adaptive, innovative, and responsive. However, systematic academic investigations into the characteristics, strategies, and impacts of this leadership model remain limited. This study aims to identify the key features of collaborative ecosystem leadership, analyze cross-sectoral collaboration strategies, and evaluate its impact on bureaucratic reform, community empowerment, and sustainable development in Banyuwangi. This research uses a qualitative approach with a single-case study design, supported by document analysis, semi-structured interviews with 18 key informants, and indirect observations. The findings reveal that Anas' leadership successfully built strong cross-sectoral networks, empowered local communities, and embedded Triple Bottom Line principles into regional policymaking. The study recommends replicating this leadership model in other regions with contextual adaptations, along with greater regulatory and fiscal support from the central government to promote local innovation and participation. This research contributes both theoretically to the discourse on sustainable management and practically to the advancement of transformative public leadership in the digital disruption era.

Keywords: ecosystem leadership, cross-sector collaboration, sustainable development, Banyuwangi

PENDAHULUAN

Di tengah dinamika global yang ditandai dengan kompleksitas masalah sosial, krisis lingkungan, dan ketimpangan ekonomi, peran kepemimpinan di tingkat daerah menjadi semakin krusial dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan (Aflaki & Lindh, 2023; Cavalheiro et al., 2025). Model kepemimpinan tradisional yang bersifat hirarkis dan sentralistik terbukti tidak lagi mampu menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin plural, adaptif, dan terhubung secara digital (Singh et al., 2023; Tulungen et al., 2022). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan baru dalam tata kelola pemerintahan yang menekankan pada kolaborasi, adaptivitas, inovasi, dan keberlanjutan. Dalam konteks ini, konsep *ecosystem leadership* atau kepemimpinan

ekosistem menjadi salah satu pendekatan transformatif yang mampu menjembatani kompleksitas antaraktor dalam ekosistem pembangunan.

Kepemimpinan ekosistem merupakan model kepemimpinan yang menekankan pentingnya interkoneksi, kolaborasi lintas sektor, dan pemberdayaan bersama dalam menciptakan nilai Berkelanjutan (Fasnacht, 2024; Kinder et al., 2021). Model ini berbeda dari kepemimpinan konvensional karena mengedepankan pemimpin sebagai fasilitator perubahan dan orkestrator jejaring sosial, bukan sebagai pengendali tunggal. Pemimpin dalam ekosistem bertindak untuk menciptakan ruang dialog, memfasilitasi sinergi lintas aktor, dan menciptakan sistem yang adaptif terhadap dinamika perubahan sosial dan lingkungan.

Implementasi dari konsep ini secara nyata telah ditunjukkan oleh Abdullah Azwar Anas, Bupati Banyuwangi dua periode (2010–2020). Di bawah kepemimpinannya, Banyuwangi mengalami transformasi fundamental dari daerah tertinggal menjadi kabupaten yang progresif dan berdaya saing (Ilmi et al., 2024; Malik Kurniawan et al., 2023). Transformasi ini tidak hanya tampak dalam indikator ekonomi dan pelayanan publik, tetapi juga dalam perubahan budaya kerja birokrasi, peningkatan partisipasi masyarakat, penguatan kolaborasi dengan dunia usaha, dan pelestarian nilai-nilai budaya lokal. Gaya kepemimpinan Anas mencerminkan kepemimpinan ekosistem yang kolaboratif, adaptif, inovatif, dan responsive. Hal ini selaras dengan karakteristik prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*).

Fenomena Banyuwangi di bawah kepemimpinan Azwar Anas menjadi menarik dikaji bukan hanya karena hasil-hasil yang dicapai, tetapi juga karena pendekatan kepemimpinan yang digunakan sangat relevan dengan disiplin ilmu manajemen berkelanjutan (*sustainable management*). Dalam literatur manajemen berkelanjutan, keberhasilan suatu organisasi atau sistem tidak hanya diukur dari aspek ekonomi semata, tetapi juga dari kemampuannya menjaga keseimbangan antara aspek sosial dan lingkungan secara Berkelanjutan (Doppelt & McDonough, 2017; Elkington, 1997). Dalam hal ini, kepemimpinan menjadi pengungkit strategis yang menjembatani kompleksitas tantangan pembangunan dengan peluang kolaboratif yang tersedia di tingkat lokal (Aflaki & Lindh, 2023; Breuer et al., 2018).

Penelitian mengenai model kepemimpinan ekosistem kolaboratif seperti yang diterapkan oleh Azwar Anas menjadi sangat penting karena beberapa alasan strategis dan akademik. Pertama, konteks pemerintahan daerah di Indonesia masih diwarnai oleh model tata kelola yang birokratis, *top-down*, dan kurang partisipatif. Banyak kepala daerah yang gagal mentransformasikan wilayahnya karena terjebak dalam rutinitas administrasi dan kurang membuka ruang partisipasi lintas aktor (Alhayatun Nufuz et al., 2025; Pramanda & Priyatmono, 2025; Wasistha & Priyatmono, 2025). Dalam kondisi seperti ini, studi terhadap model alternatif kepemimpinan yang berhasil menciptakan perubahan signifikan, seperti di Banyuwangi, menjadi sangat relevan untuk mendesain kebijakan publik yang lebih inklusif dan berdaya tahan.

Kedua, dalam perspektif keilmuan, kajian tentang kepemimpinan ekosistem di sektor publik masih tergolong terbatas, terutama di Indonesia. Kebanyakan literatur kepemimpinan publik masih berfokus pada pendekatan transformasional, transaksional, dan karismatik, sementara pendekatan berbasis ekosistem yang lebih menekankan pada jejaring, kolaborasi, dan koordinasi belum banyak dieksplorasi secara mendalam (Butler et al., 2022; Kinder et al., 2021; Tulungen et al., 2022). Dengan melakukan studi kasus terhadap Banyuwangi, penelitian ini tidak hanya memperkaya khazanah teori kepemimpinan publik, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan manajemen berkelanjutan berbasis kontekstual Indonesia.

Ketiga, dari sisi kebijakan pembangunan, Indonesia saat ini tengah menghadapi tantangan besar dalam mencapai target *Sustainable Development Goals (SDGs)* 2030. Salah satu kelemahan dalam pencapaian SDGs adalah masih terputusnya hubungan antara kebijakan pusat dan implementasi daerah, serta rendahnya tingkat partisipasi aktor lokal dalam perumusan dan pelaksanaan program pembangunan (Eichler & Schwarz, 2019; United Nations, 2015). Model kepemimpinan yang diterapkan oleh Anas justru memperlihatkan bagaimana prinsip-prinsip SDGs dapat diinternalisasi secara lokal dan dikontekstualisasikan dalam strategi pembangunan

daerah. Oleh karena itu, penelitian ini dapat menjadi masukan penting bagi perumusan regulasi dan desain kelembagaan pembangunan berkelanjutan berbasis lokal.

Keempat, praktik pembangunan di era disrupsi digital menuntut kemampuan adaptif dan inovatif dari para pemimpin daerah. Pandemi COVID-19 menjadi contoh nyata bagaimana pemimpin yang tidak responsif dan tidak mampu beradaptasi akan mengalami stagnasi bahkan krisis tata kelola (Dewi et al., 2021; Pambudi, 2023). Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan Azwar Anas menjadi model yang layak dikaji karena menunjukkan kemampuan tinggi dalam menavigasi perubahan, mengelola risiko, dan membangun ekosistem sosial yang resilien.

Sampai saat ini belum terdapat kajian mendalam yang mengungkap secara sistematis karakteristik model kepemimpinan ekosistem kolaboratif yang dijalankan oleh Bupati Azwar Anas dalam konteks transformasi Banyuwangi. Selain itu, strategi kepemimpinan yang mengintegrasikan berbagai aktor pembangunan lintas sektor (pemerintah, masyarakat, dunia usaha, perbankan, dan pelestari budaya) belum terdokumentasikan sebagai model kolaboratif yang adaptif dan inovatif. Dampak kepemimpinan ekosistem terhadap reformasi birokrasi, pemberdayaan masyarakat, dan keberlanjutan pembangunan belum dievaluasi secara menyeluruh dari perspektif manajemen berkelanjutan. Dengan demikian, studi ini tidak hanya relevan untuk konteks pascapandemi, tetapi juga sebagai referensi jangka panjang dalam merancang sistem pemerintahan yang tangguh dan berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penelitian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: 1) Bagaimana karakteristik kepemimpinan ekosistem kolaboratif yang diterapkan oleh Bupati Azwar Anas dalam mendorong transformasi Banyuwangi?; 2) Bagaimana strategi kolaborasi lintas sektor dibangun dan dijalankan untuk menciptakan sinergi antar aktor pembangunan di Banyuwangi?; serta 3) Apa dampak model kepemimpinan tersebut terhadap reformasi birokrasi, pemberdayaan masyarakat, dan pembangunan daerah yang berkelanjutan? Penelitian ini bertujuan untuk 1) Mengidentifikasi karakteristik utama dari kepemimpinan ekosistem kolaboratif yang diterapkan oleh Bupati Azwar Anas dalam pembangunan Banyuwangi; 2) Menganalisis strategi kepemimpinan dalam membangun kolaborasi lintas sektor yang efektif dan Berkelanjutan; 3) Mengevaluasi dampak implementasi gaya kepemimpinan tersebut terhadap reformasi birokrasi, pemberdayaan masyarakat, dan pencapaian pembangunan berkelanjutan di daerah.

Penelitian ini berkontribusi dalam menghasilkan model kepemimpinan ekosistem kolaboratif yang adaptif, responsif, dan inovatif untuk mendukung transformasi daerah menuju pembangunan berkelanjutan. Secara teoretis, model ini memperkaya kajian manajemen berkelanjutan dan kepemimpinan sektor publik dengan menjelaskan peran kepemimpinan lintas sektor dalam membangun kolaborasi antarpemangku kepentingan. Secara praktis, model yang dikembangkan dari pengalaman transformasi Banyuwangi pada masa kepemimpinan Bupati Azwar Anas dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah dalam menyinergikan birokrasi, masyarakat, dunia usaha, akademisi, dan aktor pembangunan lainnya untuk mendorong pembangunan daerah yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

KERANGKA PEMIKIRAN

Kepemimpinan Ekosistem: Konsep dan Relevansi

Kepemimpinan ekosistem (*ecosystem leadership*) merupakan paradigma kepemimpinan yang menempatkan pemimpin bukan sebagai komando tunggal, melainkan sebagai fasilitator dan penggerak kolaborasi lintas sektor. Dalam kerangka ini, kepemimpinan ekosistem kolaboratif berfungsi menghubungkan, mengoordinasikan, dan menggerakkan berbagai aktor dalam suatu ekosistem untuk mencapai tujuan bersama melalui interkoneksi, kolaborasi, adaptasi, dan penciptaan nilai bersama (Isenberg, 2010; Scharmer, 2009). Dalam konteks pembangunan daerah, pendekatan ini semakin relevan untuk menghadapi kompleksitas dan disrupsi yang menuntut keterlibatan aktif pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, dan komunitas lokal. Kepemimpinan tidak lagi cukup bertumpu pada mekanisme hierarkis dan birokratis, tetapi perlu bersifat

adaptif, inklusif, inovatif, bebas maladministrasi, serta mampu membangun jejaring kolaboratif lintas batas (Hidayatullah, 2025; Pambudi & Hidayat, 2022; Wasistha & Priyatmono, 2025). Dengan demikian, pemimpin berperan sebagai pengarah sistem, penghubung kepentingan, fasilitator pembelajaran kolektif, serta penjaga nilai bersama yang memastikan berbagai aktor bergerak secara sinergis menuju tujuan pembangunan yang berkelanjutan.

Chrislip dan Larson (1994) menyebut bahwa kepemimpinan kolaboratif memerlukan empat fondasi utama: visi bersama, kepercayaan, transparansi, dan partisipasi aktif. Pemimpin bertugas menciptakan ruang aman untuk dialog lintas aktor dan membangun kepercayaan yang menjadi fondasi kolaborasi (Chrislip & Larson, 1994). Pemimpin ekosistem juga dituntut memiliki sensitivitas terhadap dinamika sosial dan budaya, serta kemampuan menyatukan aktor dengan latar belakang dan kepentingan berbeda ke dalam visi bersama. Butler et al. (2022) menambahkan bahwa kepemimpinan kolaboratif memperkuat kapasitas kolektif melalui proses ko-kreasi dan pembelajaran bersama. Model ini memungkinkan organisasi atau komunitas menjadi lebih resilien dan inovatif dalam menghadapi perubahan eksternal (Butler et al., 2022). Oleh karena itu, konsep kepemimpinan ekosistem sangat relevan bagi konteks pemerintahan daerah yang menghadapi tekanan global, ketimpangan sosial, dan keterbatasan sumber daya. Studi terhadap gaya kepemimpinan Azwar Anas di Banyuwangi menjadi menarik karena memperlihatkan bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan ekosistem ini tidak hanya menjadi teori, tetapi dipraktikkan secara konkret dalam kebijakan dan transformasi pemerintahan lokal.

Manajemen Berkelanjutan dan *Triple Bottom Line*

Konsep manajemen berkelanjutan (*sustainable management*) berkembang sebagai respons terhadap tantangan global berupa krisis lingkungan, ketimpangan sosial, dan risiko ekonomi jangka panjang. Elkington (1997) memperkenalkan kerangka *Triple Bottom Line* (TBL) yang menggarisbawahi bahwa keberhasilan organisasi dan pembangunan harus diukur berdasarkan tiga dimensi utama: *profit* (ekonomi), *people* (sosial), dan *planet* (lingkungan).

Dalam konteks pemerintahan daerah, prinsip TBL mengharuskan pemimpin untuk menyeimbangkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi dengan inklusi sosial dan pelestarian Lingkungan (Cavalheiro et al., 2025; Elkington, 1997). Manajemen berkelanjutan bukan hanya milik korporasi, tetapi juga menjadi fondasi tata kelola publik yang efektif. Doppelt (2017) menekankan bahwa transformasi menuju keberlanjutan mensyaratkan perubahan struktur institusional, pola pikir pemimpin, dan keterlibatan masyarakat luas.

Azwar Anas menunjukkan praktik nyata dari prinsip TBL: pertumbuhan ekonomi didorong melalui sektor pariwisata, UMKM, dan investasi; inklusi sosial dicapai melalui pelibatan masyarakat dalam perencanaan pembangunan dan reformasi birokrasi berbasis pelayanan; serta aspek lingkungan dijaga dengan mendorong pariwisata berbasis budaya dan desa. Pemimpin yang mampu menjembatani dimensi-dimensi ini mencerminkan pendekatan manajemen berkelanjutan yang kontekstual dan efektif.

Teori Kolaboratif dan *Governance*

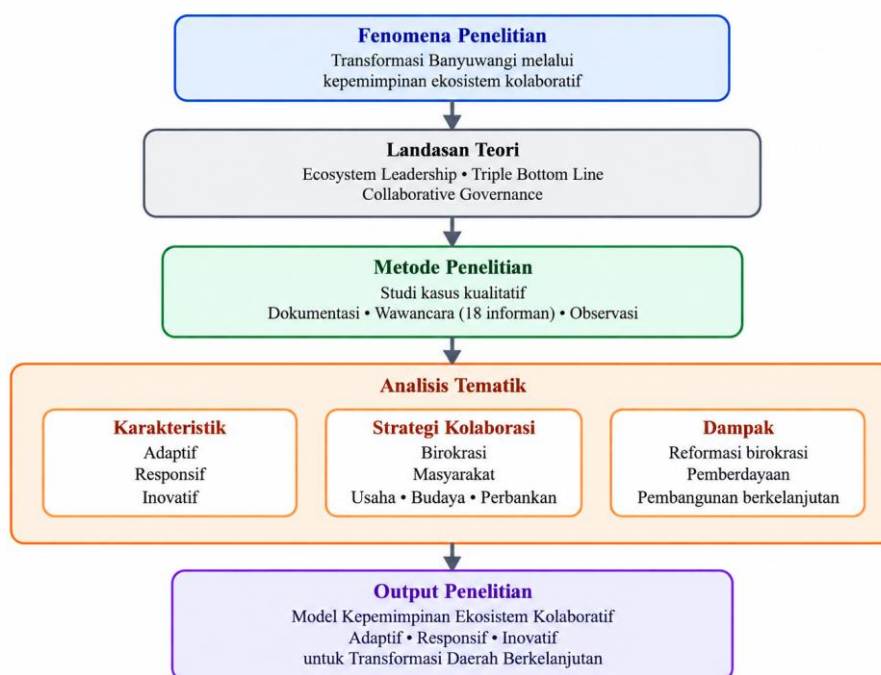
Collaborative governance atau tata kelola kolaboratif menjadi pendekatan penting dalam membangun kebijakan publik yang inklusif dan berdampak. Ansell dan Gash (2008) mendefinisikannya sebagai proses pengambilan keputusan yang melibatkan aktor negara dan non-negara dalam kerangka formal, konsensual, dan deliberatif. Prinsip utama dari pendekatan ini adalah keterlibatan bersama sejak awal, transparansi informasi, distribusi kekuasaan yang seimbang, dan insentif bersama untuk mencapai tujuan publik (Ansell & Gash, 2008).

Dalam praktiknya, kepemimpinan yang mendorong *collaborative governance* akan membuka ruang partisipasi, memperkuat kepercayaan antaraktor, dan menciptakan inovasi dalam pelayanan publik (Kinder et al., 2021). Pemerintahan tidak lagi dipandang sebagai entitas tunggal, melainkan sebagai simpul jaringan dari berbagai stakeholder. Model ini secara eksplisit memerlukan pemimpin yang tidak hanya memiliki otoritas

administratif, tetapi juga kompetensi dalam membangun konsensus dan aliansi lintas sektoral. Azwar Anas mengimplementasikan governance model ini melalui pembentukan forum warga, forum bisnis, dialog dengan pelestari budaya, dan kolaborasi dengan perbankan dalam pembiayaan inklusif. Ini merupakan contoh nyata praktik *co-governance* dan *co-production*, di mana masyarakat tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi juga produsen nilai kebijakan. Kolaborasi ini memungkinkan pembangunan yang lebih berkelanjutan, karena didesain bersama, dilaksanakan bersama, dan dimiliki bersama.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Penelitian diawali dari fenomena transformasi Banyuwangi yang dipimpin Abdullah Azwar Anas, kemudian dianalisis menggunakan teori ecosystem leadership, triple bottom line, dan collaborative governance. Melalui pendekatan studi kasus kualitatif, data diperoleh dari dokumentasi, wawancara 18 informan, dan observasi. Analisis tematik difokuskan pada tiga aspek, yaitu karakteristik kepemimpinan, strategi kolaborasi lintas sektor, dan dampaknya terhadap reformasi birokrasi, pemberdayaan masyarakat, serta pembangunan berkelanjutan. Hasil akhirnya menghasilkan model kepemimpinan ekosistem kolaboratif yang dapat direplikasi secara kontekstual.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (Poth, 2023; Yin, 2018). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam dan menyeluruh fenomena kepemimpinan ekosistem kolaboratif yang diterapkan oleh Bupati Azwar Anas dalam konteks transformasi pemerintahan dan pembangunan daerah di Kabupaten Banyuwangi. Studi kasus tunggal dianggap relevan karena fokus penelitian diarahkan pada praktik unik dan kompleks dari satu unit analisis, yaitu kepemimpinan Azwar Anas selama dua periode masa jabatan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu studi dokumentasi, wawancara semi-terstruktur, dan observasi (Susilawati et al., 2025). Studi dokumentasi mencakup telaah atas dokumen resmi seperti laporan kinerja pemerintah daerah, publikasi kementerian/lembaga, artikel media massa, serta studi dari lembaga internasional seperti UNDP dan OECD. Wawancara semi-terstruktur dilakukan terhadap 18 informan kunci yang dipilih secara purposif berdasarkan relevansi posisi dan keterlibatannya dalam proses transformasi Banyuwangi. Informan tersebut terdiri dari 6 pejabat pemerintah daerah (termasuk

mantan Bupati, Kepala Bappeda, Kepala Dinas Pariwisata, Kepala Dinas Kominfo, dan Koordinator *Smart Kampung*), 3 pelaku swasta (pengusaha hotel, pelaku UMKM, dan penyelenggara Ijen Festival), 2 jurnalis media lokal, 2 akademisi, 3 tokoh masyarakat dan penggerak budaya, serta 2 warga penerima manfaat layanan publik. Observasi tidak langsung dilakukan melalui pemantauan kanal digital, termasuk media sosial resmi pemerintah daerah, siaran publik daring, dan forum komunikasi digital yang menjadi medium interaksi antara pemimpin daerah dan masyarakat.

Validitas data diperkuat dengan teknik triangulasi sumber, metode, dan teori, serta dengan mencocokkan berbagai informasi terhadap kerangka teoritik kepemimpinan ekosistem kolaboratif. Penelitian ini menjunjung tinggi etika penelitian sosial, termasuk memperoleh informed consent dari setiap informan, menjaga kerahasiaan identitas, serta menyampaikan hasil secara objektif dan bertanggung jawab. Data yang dihimpun mencakup dokumen perencanaan (RPJMD, Perbup), statistik pariwisata, PAD, angka kemiskinan, laporan evaluasi program, serta dokumentasi penghargaan. Narasi publik, testimoni warga, dan dokumentasi visual juga menjadi sumber penting untuk menilai dampak transformatif kebijakan. Analisis dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif melalui teknik analisis tematik dan interpretasi berbasis teori kepemimpinan ekosistem kolaboratif yang menekankan aspek adaptif, inovatif, dan responsif dalam tata kelola pembangunan daerah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil studi dokumentasi, wawancara semi-terstruktur dengan pemangku kepentingan kunci, serta observasi tidak langsung terhadap praktik pemerintahan di Banyuwangi, ditemukan bahwa kepemimpinan Bupati Azwar Anas menunjukkan karakteristik ekosistem kolaboratif yang adaptif, inovatif, dan terbuka terhadap partisipasi publik. Kepemimpinan ini menekankan pentingnya membangun jejaring lintas sektor melalui pendekatan yang partisipatif dan sinergis. Strategi kolaborasi dirancang dengan mengintegrasikan peran birokrasi, masyarakat sipil, dunia usaha, pelaku budaya, dan lembaga keuangan dalam satu ekosistem tata kelola pembangunan yang saling menguatkan. Pendekatan ini terbukti mampu menciptakan akselerasi reformasi birokrasi yang lebih melayani, pemberdayaan masyarakat yang berbasis potensi lokal, serta mendorong pencapaian pembangunan daerah yang berkelanjutan. Model ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif mampu menjawab tantangan pembangunan kontemporer dengan pendekatan sistemik dan inklusif.

Karakteristik utama kepemimpinan ekosistem kolaboratif Bupati Banyuwangi.

Kepemimpinan publik di era disrupsi membutuhkan kemampuan membangun jejaring, mengintegrasikan aktor pembangunan, serta menghubungkan nilai lokal dengan dinamika global. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan Abdullah Azwar Anas sebagai Bupati Banyuwangi periode 2010–2020 menunjukkan karakteristik kepemimpinan ekosistem kolaboratif yang adaptif, responsif, dan inovatif. Pendekatan ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian indikator pembangunan, tetapi juga memperkuat fondasi sosial, budaya, ekonomi, dan kelembagaan untuk mendukung keberlanjutan pembangunan daerah.

Hasil studi dokumentasi, wawancara semi-terstruktur, dan observasi menunjukkan adanya transformasi peran pemimpin dari otoritas birokratik menjadi fasilitator ekosistem. Azwar Anas membangun interaksi antara birokrasi, masyarakat, dunia usaha, lembaga keuangan, media, dan komunitas budaya melalui forum warga, dialog publik, serta forum bisnis. Karakteristik tersebut merepresentasikan fungsi *connector* dan *system builder*, yaitu kemampuan menghubungkan, mengoordinasikan, dan menggerakkan aktor serta sumber daya untuk mencapai tujuan bersama (Chrislip & Larson, 1994).

Karakteristik berikutnya terlihat pada reformasi birokrasi melalui humanisasi dan digitalisasi. Penguatan kedisiplinan, etos pelayanan, kompetensi aparatur, sistem absensi digital, dan evaluasi kinerja berbasis teknologi menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan ditempatkan sebagai fondasi perubahan. Pendekatan tersebut sejalan dengan perspektif manajemen berkelanjutan yang menempatkan dimensi manusia dan organisasi sebagai unsur perubahan sistemik (Doppelt & McDonough, 2017).

Kepemimpinan ekosistem juga diwujudkan melalui mobilisasi sumber daya di luar APBD. Kolaborasi pemerintah daerah dengan dunia usaha dan lembaga keuangan, antara lain melalui Kredit Pro Rakyat, memperluas akses pembiayaan dan penguatan kapasitas UMKM. Praktik tersebut menunjukkan integrasi dimensi ekonomi dan sosial dalam pembangunan berkelanjutan sebagaimana prinsip *triple bottom line* (Elkington, 1997).

Selain itu, partisipasi masyarakat dikembangkan menuju *co-production* pelayanan publik melalui *Smart Kampung*, yang mengintegrasikan kebutuhan lokal dengan teknologi digital (Ilmi et al., 2024). Pelibatan komunitas budaya dalam pariwisata, pendidikan karakter, dan ekonomi kreatif turut memperkuat identitas serta modal sosial daerah (Sugiharti et al., 2021). Temuan tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan ekosistem kolaboratif di Banyuwangi bekerja melalui kemampuan menghubungkan aktor, mengoordinasikan sumber daya, menggerakkan partisipasi, serta membangun nilai bersama, sejalan dengan prinsip *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2008).

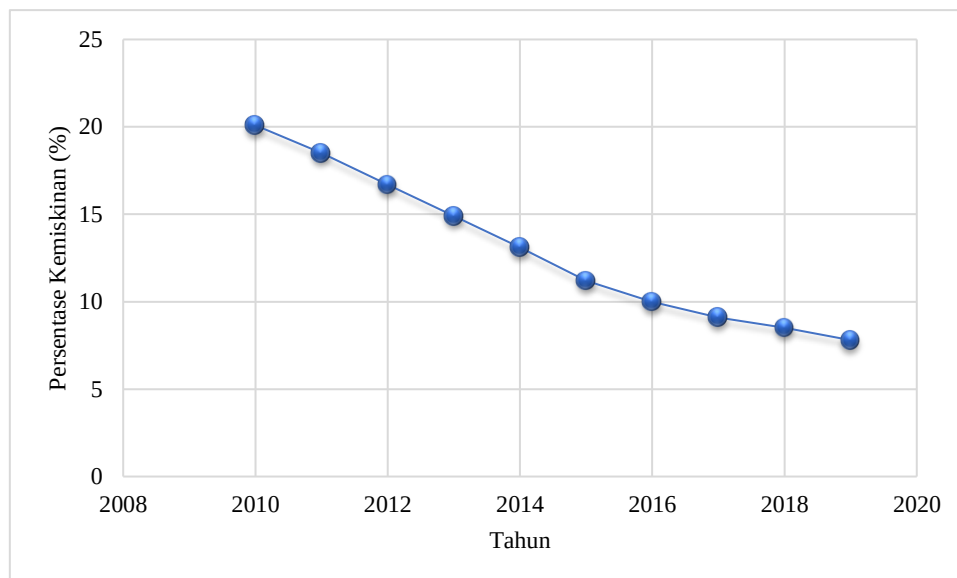
Tabel 1. Karakteristik utama kepemimpinan ekosistem kolaboratif yang diterapkan oleh Bupati Azwar Anas dalam pembangunan Banyuwangi

No.	Karakteristik Utama	Deskripsi Penerapan di Banyuwangi	Dimensi Teoritis
1	Adaptif dan Inovatif	Menyesuaikan kebijakan dengan perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi secara cepat; mengembangkan program seperti <i>Smart Kampung</i> , Mal Pelayanan Publik, dan digitalisasi pelayanan.	<i>Adaptive leadership</i> (Cojocar, 2008); <i>Innovation governance</i>
2	Partisipatif dan Inklusif	Melibatkan warga, pelaku usaha, komunitas budaya, dan ASN dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan melalui forum warga, dialog publik, dan media sosial.	<i>Collaborative governance</i> (Ansell & Gash, 2008)
3	Humanisasi Birokrasi	Reformasi birokrasi dimulai dari pendekatan afektif, pelibatan keluarga ASN, penguatan etos kerja, dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia.	<i>Human-centered public management</i> (Bardy, 2018)
4	Digitalisasi Tata Kelola	Penerapan sistem informasi absensi, evaluasi kinerja digital, dan pelayanan berbasis daring di seluruh desa dan OPD.	<i>E-governance; Smart government</i> (Anthopoulos & Reddick, 2016)
5	Kemitraan Lintas Sektor	Membangun kerja sama dengan dunia usaha dan perbankan (contoh: Kredit Pro Rakyat), termasuk pelibatan sektor informal dalam program ekonomi lokal.	<i>Triple helix model; Public-private partnership</i> (Cai & Etzkowitz, 2020)
6	Pemberdayaan Berbasis Lokalitas	Mendorong desa-desa dan komunitas untuk merancang solusi pembangunan sesuai konteks lokal melalui program <i>Smart Kampung</i> dan festival budaya lokal.	<i>Place-based development; Co-production approach</i> (Tan et al., 2019)
7	Pelestarian Budaya sebagai Aset Pembangunan	Memberdayakan pelaku budaya sebagai mitra strategis dalam promosi daerah, pendidikan karakter, dan pengembangan ekonomi kreatif berbasis identitas lokal.	<i>Cultural sustainability</i> (Aflaki & Lindh, 2023)

No.	Karakteristik Utama	Deskripsi Penerapan di Banyuwangi	Dimensi Teoritis
8	Transparan dan Responsif terhadap Aspirasi Publik	Menggunakan media sosial dan kanal digital lain untuk menjaring masukan dan memberikan respons cepat atas keluhan dan ide masyarakat.	<i>Open government; Responsive leadership</i> (Zuegel et al., 2018)
9	Berorientasi pada Hasil dan Keberlanjutan	Mengintegrasikan indikator sosial, ekonomi, dan lingkungan dalam pengukuran keberhasilan pembangunan; fokus pada pengurangan kemiskinan dan peningkatan PAD.	<i>Sustainable leadership; Triple bottom line</i> (Elkington, 1997; Loviscek, 2020)

Sumber: Hasil wawancara dan Referensi Ahli

Dampak kumulatif dari pendekatan kepemimpinan ini dapat diukur dari sejumlah indikator makro. Angka kemiskinan Banyuwangi menurun drastis dari 20,09% pada tahun 2010 menjadi di bawah 8% sebelum pandemi. Pendapatan Asli Daerah (PAD) meningkat signifikan, jumlah kunjungan wisatawan melebihi dua juta per tahun, dan layanan publik di sektor kesehatan serta pendidikan mengalami peningkatan kualitas secara konsisten (Aisya & Yuliati, 2024). Lembaga seperti Kementerian PAN-RB, UNDP, hingga OECD memberikan pengakuan atas berbagai inovasi tata kelola yang dilakukan Banyuwangi.



Sumber: BPS Banyuwangi, 2021

Gambar 1. Tren Penurunan Kemiskinan di Banyuwangi Periode Kepemimpinan Bupati Azwar Anas Tahun 2010-2020

Secara konseptual, praktik kepemimpinan Azwar Anas dapat dikategorikan sebagai model kepemimpinan berkelanjutan yang tidak hanya menjawab tuntutan administratif, tetapi juga membangun ekosistem sosial yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap tantangan lokal. Hal ini menjadi pembeda signifikan dari pola kepemimpinan konvensional yang masih dominan di banyak wilayah Indonesia.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan ekosistem kolaboratif yang diterapkan Azwar Anas merupakan contoh konkret bagaimana tata kelola yang berpijak pada kolaborasi, partisipasi, dan pemberdayaan mampu menciptakan perubahan sistemik dan berkelanjutan. Praktik ini layak untuk direplikasi di daerah lain sebagai inspirasi kepemimpinan transformatif berbasis prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan.

Strategi Kolaborasi Lintas Sektor Dalam Pembangunan Banyuwangi.

Kepemimpinan Abdullah Azwar Anas sebagai Bupati Banyuwangi selama dua periode telah menjadi contoh inspiratif dalam membangun tata kelola pemerintahan daerah yang partisipatif, inovatif, dan berkelanjutan. Salah satu kekuatan utama dari model kepemimpinannya adalah keberhasilannya dalam mengorkestrasi kolaborasi lintas sektor secara sistematis dan berkelanjutan. Melalui pendekatan kepemimpinan ekosistem kolaboratif, Anas mampu menjembatani peran birokrasi, masyarakat sipil, dunia usaha, lembaga keuangan, dan pelaku budaya ke dalam satu sistem tata kelola yang saling menguatkan. Berdasarkan hasil studi dokumentasi, wawancara semi-terstruktur dengan pemangku kepentingan kunci, serta observasi terhadap praktik pemerintahan di Banyuwangi, didapatkan sebuah analisis tentang strategi yang dibangun Bupati Banyuwangi selama dua periode yang dapat dijadikan pembelajaran secara teoretis maupun praktis.

Strategi kolaborasi internal birokrasi menjadi fondasi utama dari keberhasilan Azwar Anas dalam menginisiasi perubahan di Banyuwangi. Ia menyadari bahwa perubahan tidak cukup hanya melalui pendekatan struktural dan regulatif, melainkan harus dimulai dari transformasi nilai dan kesadaran aparatur. Melalui forum silaturahmi keluarga ASN, ia membangun kesadaran kolektif tentang pentingnya etos kerja, loyalitas, dan pelayanan publik berbasis integritas.

Strategi ini juga diperkuat dengan digitalisasi sistem birokrasi. Banyuwangi menjadi salah satu daerah pertama yang mengintegrasikan absensi digital, e-kinerja, dan pelayanan publik daring secara merata ke tingkat desa. Pendekatan digital ini bukan hanya soal efisiensi, tetapi juga membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja. Hasil wawancara dengan pejabat eselon dan staf pelaksana menunjukkan bahwa adanya sistem pemantauan berbasis teknologi mendorong ASN untuk lebih disiplin dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Azwar Anas membangun kemitraan dengan masyarakat melalui pendekatan partisipatif yang konkret. Partisipasi publik tidak hanya bersifat konsultatif, tetapi melembaga dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pembangunan. Program seperti *Smart Kampung* memungkinkan desa menjadi pusat inovasi pelayanan publik, di mana warga bersama aparatur desa merancang solusi berbasis kebutuhan lokal, seperti pelayanan administrasi kependudukan, pendidikan, dan kesehatan. Digitalisasi *Smart Kampung* di Banyuwangi sampai saat ini bahkan telah diterapkan di 189 desa. Ini adalah bagian dari upaya transformasi digital yang lebih luas untuk meningkatkan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat.

Selain itu, saluran digital seperti media sosial digunakan sebagai kanal komunikasi dua arah. Anas aktif merespons kritik dan saran dari masyarakat melalui akun resminya, menciptakan ruang diskusi yang terbuka dan adaptif. Wawancara dengan tokoh masyarakat dan LSM lokal menunjukkan bahwa keterbukaan ini meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan pemerintah, serta memperkuat kepercayaan sosial terhadap birokrasi.

Dalam sektor ekonomi, Azwar Anas membangun relasi strategis dengan dunia usaha, baik skala besar maupun pelaku UMKM. Pemerintah daerah secara aktif memfasilitasi pertemuan rutin antara pemda dan pengusaha melalui forum bisnis tahunan. Strategi ini menjadi ruang komunikasi untuk menyamakan visi pembangunan, menciptakan sinergi investasi, dan membuka peluang kerja sama dalam program-program strategis.

Lebih jauh, Anas juga mengembangkan sektor ekonomi kreatif dengan menggandeng pelaku usaha lokal dalam pengembangan pariwisata berbasis budaya. Festival-festival budaya, seperti Banyuwangi Ethno Carnival dan Gandrung Sewu, menjadi panggung kolaboratif antara pelaku usaha, seniman, dan komunitas lokal. Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa keterlibatan sektor swasta dalam promosi wisata dan penyelenggaraan event daerah turut memperkuat ekosistem ekonomi lokal yang berkelanjutan.

Azwar Anas memahami bahwa keberlanjutan ekonomi daerah sangat bergantung pada akses permodalan yang merata. Oleh karena itu, ia membangun kemitraan strategis dengan perbankan daerah dan nasional, seperti Bank Jatim dan BRI. Salah satu inisiatif unggulan adalah program Kredit Pro Rakyat, sebuah skema pembiayaan mikro dengan bunga rendah yang dirancang untuk pelaku UMKM dan sektor informal.

Strategi ini tidak hanya menghadirkan akses pembiayaan, tetapi juga disertai dengan pelatihan kewirausahaan dan pendampingan teknis. Observasi terhadap implementasi program menunjukkan bahwa sinergi antara pemda, bank, dan pelaku usaha berhasil menurunkan tingkat kredit macet, serta mendorong pertumbuhan wirausaha baru di sektor pangan, kerajinan, dan jasa pariwisata.

Tabel 2. Strategi Kepemimpinan Ekosistem Kolaboratif Bupati Azwar Anas

No.	Sektor	Strategi Kolaborasi	Hasil/Implikasi
1	Birokrasi	Transformasi budaya kerja melalui pelibatan keluarga ASN; digitalisasi sistem kinerja dan pelayanan publik	Birokrasi lebih disiplin, transparan, dan responsif; peningkatan efisiensi layanan
2	Masyarakat	Pelibatan warga melalui forum warga, Smart Kampung, dan media sosial sebagai kanal partisipasi	Tingkat partisipasi masyarakat meningkat; muncul inovasi pelayanan berbasis lokalitas
3	Dunia Usaha	Forum bisnis tahunan; kemitraan dalam event pariwisata dan pengembangan ekonomi kreatif	Sinergi investasi lokal meningkat; sektor pariwisata dan UMKM tumbuh pesat
4	Perbankan	Kerja sama dengan Bank Jatim dan BRI untuk Kredit Pro Rakyat dan pelatihan UMKM	Akses pembiayaan UMKM meningkat; wirausaha baru tumbuh; ekonomi inklusif terbentuk
5	Pelestari Budaya	Pemberdayaan komunitas budaya sebagai mitra pembangunan melalui pelatihan dan festival budaya	Identitas lokal menguat; budaya menjadi bagian dari ekonomi kreatif dan promosi daerah

Sumber: Hasil analisis Penulis

Dalam membangun identitas daerah dan keberlanjutan sosial, Anas menempatkan pelaku budaya bukan sekadar sebagai objek pelestarian, tetapi sebagai mitra strategis pembangunan (Aisya & Yuliati, 2024; Malik Kurniawan et al., 2023). Pemerintah daerah mendirikan pusat pelatihan seni, menyediakan panggung ekspresi, dan memberikan insentif bagi komunitas budaya yang aktif mempromosikan kearifan lokal. Strategi ini terbukti meningkatkan partisipasi komunitas dalam menjaga warisan budaya sekaligus membuka peluang ekonomi kreatif. Festival budaya yang diinisiasi bersama komunitas lokal juga berfungsi sebagai sarana diplomasi budaya, menarik wisatawan domestik dan mancanegara. Hasil wawancara dengan pelaku budaya menyebutkan bahwa mereka merasa memiliki ruang yang setara dalam perumusan agenda kebudayaan dan promosi daerah.

Pendekatan lintas sektor yang dijalankan oleh Azwar Anas mencerminkan implementasi kepemimpinan ekosistem kolaboratif yang utuh. Ia tidak hanya menjalin komunikasi, tetapi membangun sistem yang memungkinkan kolaborasi tumbuh secara organik. Peran pemimpin sebagai fasilitator, integrator, dan penjaga ekosistem sosial terlihat dalam seluruh tahapan pembangunan daerah. Berdasarkan temuan lapangan, pendekatan ini berhasil meningkatkan kepercayaan antaraktor, memperluas ruang partisipasi, serta menciptakan akselerasi pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan. Keberhasilan Banyuwangi menjadi pelajaran penting bahwa pembangunan kolaboratif tidak lahir dari instruksi formal, melainkan dari komitmen pemimpin dalam menciptakan ruang partisipasi dan menghargai kekuatan lokal sebagai agen perubahan.

Dampak kepemimpinan ekosistem Bupati Banyuwangi terhadap birokrasi, pemberdayaan, dan keberlanjutan

Studi OECD (2019) dan UNDP (2020) menekankan pentingnya kepemimpinan inovatif dan kolaboratif di tingkat lokal dalam mendorong inovasi pelayanan publik dan peningkatan kesejahteraan. Daerah-daerah yang berhasil melakukan reformasi kelembagaan dan peningkatan kualitas tata kelola umumnya memiliki pemimpin yang berorientasi jangka panjang, terbuka pada inovasi, dan aktif mendorong kolaborasi multiaktor.

Dalam konteks Indonesia, pengalaman Banyuwangi di bawah Azwar Anas menjadi model keberhasilan transformasi daerah berbasis ekosistem kepemimpinan. Studi Kementerian PAN-RB (2020) mencatat keberhasilan reformasi birokrasi Banyuwangi sebagai salah satu yang paling progresif, dengan digitalisasi pelayanan, sistem reward and punishment berbasis kinerja, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia ASN. Di sisi lain, keberhasilan Banyuwangi juga tercermin dalam peningkatan PAD, penurunan kemiskinan, dan tumbuhnya pariwisata berbasis komunitas. Beberapa daerah lain mulai meniru pendekatan ini, tetapi belum ada studi sistematis yang membedah model kepemimpinan ekosistem secara mendalam dalam konteks kebijakan publik daerah. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan kontribusi empiris dan teoritis untuk mendesain sistem kepemimpinan daerah yang lebih inklusif, tangguh, dan berkelanjutan.

Kepemimpinan Bupati Azwar Anas di Kabupaten Banyuwangi selama dua periode (2010–2020) memberikan transformasi besar dalam tata kelola pemerintahan daerah. Melalui pendekatan ekosistem kolaboratif, Anas berhasil menciptakan sinergi antara birokrasi, masyarakat, dunia usaha, pelaku budaya, dan media lokal untuk mencapai tujuan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan. Studi ini, yang dilakukan melalui dokumentasi kebijakan, wawancara semi-terstruktur dengan pemangku kepentingan, serta observasi terhadap praktik lapangan, mengungkap tiga dampak utama dari kepemimpinan ekosistem tersebut, yaitu terhadap reformasi birokrasi, pemberdayaan masyarakat, dan keberlanjutan pembangunan.

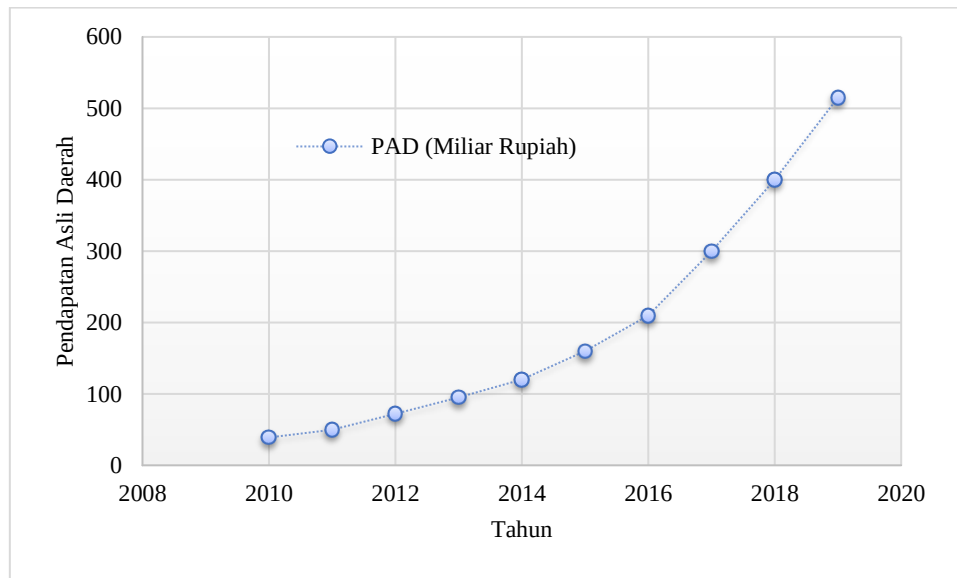
Dampak pertama terlihat pada dimensi reformasi birokrasi. Sebelum tahun 2010, birokrasi di Banyuwangi dicirikan oleh rendahnya akuntabilitas, minimnya inovasi, serta terbatasnya akses publik terhadap layanan. Anas memulai perubahan dengan membangun kesadaran kolektif di internal birokrasi, bukan hanya melalui regulasi administratif, tetapi melalui pendekatan yang menyentuh aspek sosial dan kultural pegawai. Salah satu strategi yang sangat efektif adalah pelibatan keluarga Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam forum silaturahmi yang berfungsi sebagai ruang refleksi nilai-nilai etika pelayanan dan tanggung jawab publik. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap profesi birokrasi sebagai pelayan masyarakat. Di samping itu, Anas memperkenalkan berbagai inovasi digital dalam manajemen kepegawaian dan pelayanan publik, seperti sistem absensi elektronik, evaluasi kinerja berbasis daring, serta sistem pengaduan publik berbasis media sosial. Reformasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan transparansi, tetapi juga membentuk kultur kerja yang adaptif, disiplin, dan berorientasi pada hasil.

Wawancara dengan pejabat birokrasi senior menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Anas yang terbuka dan berbasis dialog telah mengubah pola relasi dalam pemerintahan. Tidak ada lagi sekat yang terlalu kaku antara pimpinan dan staf, karena komunikasi lebih cair dan berbasis solusi. Pendekatan ini memperkuat kohesi internal birokrasi dan menciptakan ruang kreativitas bagi pegawai untuk terlibat dalam inovasi layanan. Observasi terhadap pelayanan di lapangan menunjukkan bahwa responsivitas dan empati birokrat terhadap kebutuhan warga meningkat, yang tercermin dalam layanan kesehatan, pendidikan, dan kependudukan.

Dampak kedua menyentuh aspek pemberdayaan masyarakat. Kepemimpinan ekosistem Anas dirancang bukan hanya untuk mendengar suara rakyat, tetapi juga memberikan ruang aktualisasi bagi warga untuk terlibat langsung dalam proses pembangunan. Program *Smart Kampung* menjadi contoh nyata bagaimana desa-desa diberi otonomi dan fasilitas untuk merancang layanan yang sesuai dengan kebutuhan lokal. Melalui pelatihan teknologi, dukungan infrastruktur digital, dan fasilitasi anggaran desa, masyarakat mampu menyediakan layanan administrasi, pendidikan, kesehatan, bahkan akses pasar secara mandiri. Hasil wawancara dengan tokoh masyarakat dan kepala desa mengungkapkan bahwa adanya kepercayaan dari pemerintah kabupaten untuk mengelola program-program desa telah meningkatkan kapasitas kepemimpinan lokal dan memperkuat solidaritas sosial.

Pelibatan warga dalam proses pembangunan juga dilakukan melalui forum-forum terbuka, seperti Musrenbang inovatif, dialog publik tematik, dan keterlibatan komunitas dalam festival budaya. Pendekatan ini memperkuat mekanisme *bottom-up planning* dan menjadikan warga sebagai co-producer dalam kebijakan publik. Dari sisi dampak, partisipasi aktif masyarakat tidak hanya memperbaiki kualitas kebijakan, tetapi juga memperkuat kontrol sosial dan legitimasi program pemerintah. Partisipasi semacam ini merupakan prasyarat penting dalam pembangunan yang berkelanjutan karena mendorong kepemilikan bersama terhadap hasil pembangunan.

Dampak ketiga berkaitan dengan dimensi keberlanjutan pembangunan. Gaya kepemimpinan Azwar Anas yang mengintegrasikan kolaborasi lintas sektor dan pemberdayaan lokal menciptakan ekosistem pembangunan yang resilien dan berbasis potensi lokal. Pemerintah Kabupaten Banyuwangi secara aktif membangun kemitraan strategis dengan pelaku usaha, perbankan, dan institusi pendidikan untuk mengatasi keterbatasan fiskal dan memperluas sumber daya pembangunan. Program Kredit Pro Rakyat, misalnya, memungkinkan pelaku UMKM mendapatkan pembiayaan mikro melalui skema subsidi bunga, yang diiringi dengan pelatihan teknis dan pendampingan usaha. Kolaborasi ini meningkatkan inklusi keuangan dan memperkuat ekonomi lokal berbasis rakyat.



Sumber: BPS Banyuwangi, 2021

Gambar 2. Tren Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Banyuwangi Periode Kepemimpinan Bupati Azwar Anas tahun 2010-2020

Di sisi lain, pelestarian budaya lokal tidak diposisikan sebagai ornamen, melainkan sebagai kekuatan transformasional. Pemerintah melibatkan pelaku budaya dalam agenda pendidikan karakter, promosi pariwisata, dan penciptaan ekonomi kreatif. Wawancara dengan komunitas seni dan pelaku pariwisata menunjukkan bahwa adanya fasilitasi pelatihan, promosi media, dan pengakuan formal dari pemerintah mendorong regenerasi pelaku budaya muda yang bangga dengan identitas daerahnya. Ini menciptakan keberlanjutan sosial budaya yang penting dalam menghadapi tekanan homogenisasi global.

Dari perspektif lingkungan, meskipun belum menjadi isu dominan dalam masa awal kepemimpinan, pendekatan ekosistem yang dibangun Azwar Anas membuka ruang bagi inisiatif pelestarian berbasis komunitas, seperti pengelolaan hutan desa, edukasi ekowisata, dan kampanye pengurangan sampah plastik di sektor pariwisata. Komitmen ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kolaboratif memiliki potensi besar untuk mengarusutamakan isu lingkungan ke dalam agenda pembangunan daerah.

Tabel 3. Dampak Kepemimpinan Ekosistem Azwar Anas terhadap Pembangunan Banyuwangi

Dimensi Pembangunan	Dampak Kepemimpinan Ekosistem	Indikator Hasil Kualitatif	Indikator Hasil Kuantitatif (2010–2019)
Sosial	Penguatan partisipasi publik melalui <i>Smart Kampung</i> dan forum warga	- Meningkatnya kepercayaan publik - Budaya kerja birokrasi lebih adaptif	- Angka kemiskinan menurun dari 20,09% menjadi < 8% - Pelayanan publik digital terintegrasi via <i>Smart Kampung</i>

Dimensi Pembangunan	Dampak Kepemimpinan Ekosistem	Indikator Hasil Kualitatif	Indikator Hasil Kuantitatif (2010–2019)
	- Reformasi birokrasi berbasis nilai dan etika pelayanan - Pemberdayaan komunitas budaya dan pelestari lokal	Meningkatnya partisipasi sosial dan kohesi komunitas	Penghargaan tata kelola meningkat (PAN-RB, OECD, UNDP)
Ekonomi	- Peningkatan PAD melalui sektor pariwisata dan UMKM - Akses pembiayaan UMKM melalui program Kredit Pro Rakyat - Sinergi pemerintah dengan dunia usaha dan perbankan	- Pertumbuhan UMKM dan penyerapan tenaga kerja - Peningkatan kunjungan wisata - Peningkatan kemandirian ekonomi desa	- PAD naik dari Rp 39 M menjadi Rp 500+ M - Jumlah wisatawan meningkat dari < 500 ribu menjadi > 2 juta - UMKM tumbuh cepat dengan 5.000+ pelaku baru
Lingkungan	- Penguatan kesadaran lingkungan melalui ekowisata dan edukasi publik - Inisiatif pengurangan sampah plastik dan konservasi local - Kolaborasi lintas sektor dalam pelestarian berbasis komunitas	- Adanya program lingkungan berbasis masyarakat - Munculnya kampanye dan gerakan hijau - Kesadaran ekologis meningkat di sektor pariwisata dan desa	- Implementasi ekowisata dan konservasi local - Kampanye hijau di sektor wisata <i>Smart Kampung</i> mendorong pengelolaan lingkungan desa

Sumber: Hasil analisis Penulis

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan Azwar Anas memberikan dampak transformatif yang melampaui indikator administratif. Ia menciptakan sistem birokrasi yang melayani, masyarakat yang berdaya, dan pembangunan yang berkelanjutan. Praktik ini membuktikan bahwa kepemimpinan ekosistem bukanlah wacana teoretis semata, tetapi dapat menjadi model nyata dalam menjawab kompleksitas tantangan pembangunan daerah. Banyuwangi menjadi bukti bahwa inovasi kepemimpinan yang berbasis pada kolaborasi, kepercayaan, dan pemberdayaan mampu menciptakan perubahan sistemik yang bermakna dan berjangka panjang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis mendalam terhadap dokumen, wawancara, dan observasi atas praktik kepemimpinan Bupati Azwar Anas di Banyuwangi, dapat dirangkum sejumlah poin utama yang mencerminkan kekuatan, strategi, dan dampak dari model kepemimpinan ekosistem kolaboratif yang telah diterapkan selama dua periode kepemimpinannya. Penelitian ini menyajikan 3 temuan penting, antara lain:

1. Kepemimpinan ekosistem kolaboratif Azwar Anas menampilkan karakter adaptif, inovatif, dan inklusif, di mana pemimpin berperan sebagai fasilitator jejaring sosial lintas sektor, bukan sebagai

pengendali tunggal. Peran ini memungkinkan terciptanya ruang dialog, inovasi, dan kepemilikan kolektif atas arah pembangunan.

2. Strategi kolaborasi lintas sektor dijalankan melalui integrasi antara birokrasi, masyarakat sipil, pelaku usaha, perbankan, dan komunitas budaya, dengan pendekatan partisipatif dan digitalisasi tata kelola. Forum warga, Smart Kampung, forum bisnis, dan kolaborasi pembiayaan UMKM menjadi instrumen penting dalam memperkuat sinergi dan kepercayaan antaraktor.
3. Dampak dari model kepemimpinan ini bersifat sistemik, mencakup reformasi birokrasi yang lebih humanis dan transparan, pemberdayaan masyarakat berbasis lokalitas, serta pembangunan berkelanjutan yang didukung pertumbuhan ekonomi inklusif, pelestarian budaya, dan inisiatif lingkungan berbasis komunitas.

Berangkat dari kesimpulan di atas dan mempertimbangkan relevansi temuan bagi pengembangan kepemimpinan publik di daerah lain, maka dirumuskan sejumlah rekomendasi strategis yang dapat menjadi pedoman dalam mendorong tata kelola kolaboratif, responsif, dan berkelanjutan di berbagai konteks pemerintahan lokal di Indonesia. Penelitian ini merekomendasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Model kepemimpinan ekosistem kolaboratif perlu direplikasi dan dikembangkan di daerah lain dengan menyesuaikan konteks lokal, khususnya dalam penguatan kapasitas pemimpin sebagai penghubung lintas aktor dan penjaga ruang kolaboratif.
2. Pemerintah pusat sebaiknya memberikan dukungan regulatif dan fiskal bagi inisiatif daerah yang berbasis kolaborasi dan partisipasi, serta mendorong desentralisasi kebijakan agar inovasi lokal tumbuh secara organik.
3. Penelitian lanjutan perlu dilakukan untuk mengevaluasi keberlanjutan model ini pasca kepemimpinan Azwar Anas, serta untuk mengembangkan indikator keberhasilan kepemimpinan ekosistem dalam konteks tata kelola daerah yang kompleks dan dinamis.

REFERENSI

- Aflaki, I. N., & Lindh, M. (2023). Empowering first-line managers as change leaders towards co-creation culture: the role of facilitated sensemaking. *Public Money & Management*, 43(5), 502–511. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.2007636>
- Aisya, N., & Yuliati, Y. (2024). Tourism Promotion Strategy in Banyuwangi (2012-2021). *Yupa: Historical Studies Journal*, 8(3), 376–391. <https://doi.org/10.30872/YUPA.V8I3.3475>
- 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>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUM032>
- Anthopoulos, L. G., & Reddick, C. G. (2016). Smart City and Smart Government: Synonymous or Complementary? *WWW 2016 Companion - Proceedings of the 25th International Conference on World Wide Web*, 351–355. <https://doi.org/10.1145/2872518.2888615>
- Bardy, R. (2018). Rethinking leadership: A human centered approach to management ethics. In *Taylor & Francis* (1st Editio). Taylor and Francis. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781351046961>
- Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F., & Tiemann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: Principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 256–286. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.092715>
- Butler, T., Gall, A., Garvey, G., Ngampromwongse, K., Hector, D., Turnbull, S., Lucas, K., Nehill, C., Boltong, A., Keefe, D., & Anderson, K. (2022). A Comprehensive Review of Optimal Approaches to Co-Design in Health with First Nations Australians. *International Journal of Environmental Research*

<https://doi.org/10.3390/IJERPH192316166>

- Cai, Y., & Etzkowitz, H. (2020). Theorizing the Triple Helix model: Past, present, and future. *Triple Helix*, 7(2–3), 189–226. <https://doi.org/10.1163/21971927-BJA10003>
- Cavalheiro, E. A., Oliveira, I. R., Leandro, D., & Kontz, L. B. (2025). Governance, development, and environment: Pathways to a sustainable future. *Sustainable Futures*, 10, 100813. <https://doi.org/10.1016/J.SFTR.2025.100813>
- Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (1994). Collaborative leadership : how citizens and civic leaders can make a difference. In *Collaborative leadership : how citizens and civic leaders can make a difference*. American Leadership Forum. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1971993809802619016>
- Cojocar, W. J. (2008). *Adaptive Leadership: Leadership Theory or Theoretical Derivative?* (Issue September). Capella University ProQuest Dissertations & Theses.
- Dewi, D. C., Utami, V. Y., & Yusuf, S. Y. M. (2021). Re-modeling Sistem Pelayanan Publik Sebagai Bentuk Tanggap Kebijakan Dalam Mendukung Tatanan Normal Baru (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Mataram). *Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer (Rapik)*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.47134/rapik.v1i1.1>
- Doppelt, B., & McDonough, W. (2017). Leading Change toward Sustainability : A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society. In *Leading Change Toward Sustainability*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351278966>
- Eichler, G. M., & Schwarz, E. J. (2019). What sustainable development goals do social innovations address? A systematic review and content analysis of social innovation literature. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/SU11020522>
- Elkington, J. (1997). Enter the triple bottom line. In *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (pp. 1–16). Capstone Publishing, Oxford, UK.
- Fasnacht, D. (2024). Ecosystem Leadership. *Open and Digital Ecosystems*, 235–258. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45395-4_8
- Hidayatullah, A. (2025). *Pengawasan Ombudsman Republik Indonesia dalam Perbaikan Penyaluran Pupuk Bersubsidi Tahun 2022-2023 (Disertasi)*. <https://eprints.umm.ac.id/id/eprint/17542/>
- Ilmi, M. R., Suryawati, D., & Indriastuti, S. (2024). Intergovernmental Relations Pattern of Smart Kampung Program in Banyuwangi. *Jurnal Ad'ministrare*, 11(1), 136–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.71309/administrare.v11i1.3045>
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. In *Harvard Business Review*, 2010. <https://dhriiti.com/wp-content/uploads/2017/11/Isenberg-How-to-Start-an-Entrepreneurial-Revolution.pdf>
- 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>
- Loviscek, V. (2020). Triple Bottom Line toward a Holistic Framework for Sustainability: A Systematic Review. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3 Special Issue), e200017. <https://doi.org/10.1590/1982-7849RAC2021200017.EN>
- Malik Kurniawan, A., Khoiron, K., & Dwi Rahmawati, S. (2023). Model Kepemimpinan Transformasional Abdullah Azwar Anas dalam Memimpin Kabupaten Banyuwangi. *Respon Publik*, 17(5), 12–23. <https://jim.unisma.ac.id/index.php/rpp/article/view/20700>
- Pambudi, A. S. (2023). Synthesis of Problems in Utilizing Regional Incentive Funds (RIF) during COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Transformasi: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 15(1), 19–41. <https://doi.org/10.33701/jtp.v15i1.2665>
- 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>
- Poth, C. N. . (2023). *The Sage Handbook of Mixed Methods Research Design*. SAGE Publications Ltd.

- Pramanda, F. Y., & Priyatmono, B. (2025). Kepemimpinan Adaptif dalam Menghadapi Dinamika Pemasarakatan Modern. *Jurnal Dinamika Sosial Dan Sains*, 2(4), 670–676.
<https://doi.org/10.60145/JDSS.V2I4.153>
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading From the Future as it Emerges*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 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>
- Sugiharti, I., Adnan, F., Prasetyo, B., & Shahihah, D. (2021). E-Government Roadmap for Smart Governance: A Study from Banyuwangi Smart Village. *International Conference on Computer Science, Information Technology, and Electrical Engineering (COMITEE)*, 105–112.
<https://doi.org/10.1109/ICOMITEE53461.2021.9650320>
- Susilawati, A., Al Obaidi, A. S. M., Abduh, A., Irwansyah, F. S., & Nandiyanto, A. B. D. (2025). How to do research methodology: From Literature Review, Bibliometric, Step-by-step Research Stages, to Practical Examples in Science and Engineering Education. *Indonesian Journal of Science and Technology*, 10(1), 1–40. <https://doi.org/10.17509/IJOST.V10I1.78637>
- Tan, D. T., Siri, J. G., Gong, Y., Ong, B., Lim, S. C., MacGillivray, B. H., & Marsden, T. (2019). Systems approaches for localising the SDGs: Co-production of place-based case studies. *Globalization and Health*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/S12992-019-0527-1/TABLES/2>
- 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>
- United Nations. (2015). The UN 2030 Agenda for Sustainable Development. In *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07461-5_1
- Wasistha, C. H., & Priyatmono, B. (2025). Analisis Perbandingan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional di Sektor Publik. *Jurnal Dinamika Sosial Dan Sains*, 2(4), 658–662.
<https://doi.org/10.60145/JDSS.V2I4.151>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zuegel, K., Quintana, C., & Lannuzzi, M. (2018). *The Role of Ombudsman Institutions in Open Government* (No. 29; OECD Working Papers on Public Governance). <https://doi.org/10.1787/7353965f-en>