



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 24168-24184

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Dari Kerja Sama Transaksional Menuju Ekosistem Kolaboratif: Transformasi Manajemen Kemitraan dalam Menghadapi Disrupsi Digital

Lina Yunita

Magister Manajemen, Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia

lina.yunita@students.paramadina.ac.id

Abstrak

Digital disruption has transformed partnership management from bilateral arrangements focused primarily on transaction efficiency into collaborative ecosystems involving multiple actors, digital technologies, data resources, and diverse stakeholder interests. This transformation requires organizations to move beyond partner selection and contractual control toward orchestrating complementarities, fostering trust, governing data access, aligning incentives, and developing adaptive capabilities across organizational boundaries. This study aims to synthesize the literature on partnership management transformation in the context of digital disruption and to develop an integrative conceptual framework. A systematic literature review was conducted following the PRISMA 2020 guidelines. The review examined peer-reviewed journal articles published between 2015 and 2026 addressing strategic partnerships, business ecosystems, digital platforms, ecosystem governance, collaboration, orchestration, and digital transformation. Relevant studies were selected based on conceptual relevance, methodological rigor, publication quality, and their contributions to interorganizational governance and value creation. The findings reveal six major themes shaping digital partnership transformation: changes in relationship architecture, hybrid governance mechanisms, platform- and data-driven orchestration, strengthened relational mechanisms, the development of dynamic capabilities, and broader performance outcomes including innovation, organizational resilience, and sustainability. Based on these findings, this study proposes the Digital Ecosystem Partnership Transformation Framework, which integrates disruption pressures, relational-digital readiness, orchestration mechanisms, collaboration quality, and ecosystem performance into a comprehensive model. The study concludes that successful digital partnerships cannot rely solely on contractual arrangements or platform dominance. Instead, long-term partnership performance depends on modular organizational architecture, transparent governance, data interoperability, equitable value distribution, and the capability to continuously reconfigure interorganizational relationships in response to technological advancement and changing market conditions.

Kata kunci: Partnership Management; Business Ecosystem; Digital Collaboration; Platform Governance; Ecosystem Orchestration; Systematic Literature Review.

1. Latar Belakang

Kemitraan telah lama menjadi instrumen penting untuk memperoleh sumber daya, mengurangi ketidakpastian, memasuki pasar baru, berbagi risiko, serta mempercepat inovasi. Dalam paradigma tradisional, hubungan kemitraan umumnya dipahami sebagai pertukaran bilateral antara perusahaan dan pemasok, distributor, agen, pemegang lisensi, atau mitra usaha lainnya. Fokus manajerialnya terletak pada penetapan ruang lingkup kerja, harga, standar pelayanan, kepemilikan aset, hak dan kewajiban, serta mekanisme pengawasan. Hubungan tersebut cenderung diatur melalui kontrak yang menentukan batas tanggung jawab dan mengurangi kemungkinan perilaku oportunistik. Perspektif biaya transaksi menjelaskan bahwa perusahaan memilih struktur tata kelola yang paling efisien berdasarkan ketidakpastian, frekuensi transaksi, dan kekhususan aset. Meskipun kerangka ini tetap relevan, digitalisasi memperluas bentuk interdependensi sehingga sebagian besar nilai tidak lagi dihasilkan oleh satu transaksi atau satu pasangan organisasi.

Teknologi digital memungkinkan produk, layanan, data, dan pengalaman pelanggan terhubung melalui platform, antarmuka aplikasi, komputasi awan, kecerdasan buatan, Internet of Things, serta analitik data. Keterhubungan tersebut menghasilkan konfigurasi aktor yang lebih luas, mencakup perusahaan inti, pengembang, penyedia teknologi, startup, lembaga keuangan, komunitas pengguna, pemerintah, perguruan tinggi, dan penyedia

infrastruktur. Nilai muncul dari kombinasi kontribusi yang saling melengkapi, bukan sekadar penjumlahan output setiap mitra. Adner (2017) menyebut ekosistem sebagai struktur keselarasan multilateral dari sejumlah mitra yang harus berinteraksi agar suatu proposisi nilai dapat terwujud. Jacobides, Cennamo, dan Gawer (2018) menekankan bahwa ekosistem dibentuk oleh komplementaritas dan modularitas yang memungkinkan organisasi independen berkoordinasi tanpa berada di bawah satu hierarki penuh.

Perubahan tersebut menggeser persoalan manajemen kemitraan. Pertanyaan tidak lagi berhenti pada siapa mitra terbaik dan bagaimana mengendalikan pemenuhan kontrak, tetapi meluas menjadi bagaimana menentukan batas ekosistem, siapa yang memperoleh akses, standar apa yang digunakan, bagaimana data dipertukarkan, siapa yang berhak menetapkan aturan, bagaimana konflik diselesaikan, dan bagaimana nilai dibagi. Dalam platform digital, pemilik platform dapat memiliki pengaruh besar melalui desain antarmuka, algoritma pencarian, struktur komisi, akses data, dan aturan partisipasi. Akan tetapi, kontrol yang terlalu ketat dapat menurunkan inovasi mitra, sementara keterbukaan tanpa pengamanan dapat meningkatkan risiko kualitas, keamanan, dan fragmentasi. Manajemen kemitraan dengan demikian bergerak menuju tata kelola hibrida yang menggabungkan kontrak, standar teknis, insentif ekonomi, reputasi, norma relasional, serta proses pengambilan keputusan bersama.

Literatur mengenai transformasi ini berkembang pada berbagai disiplin, antara lain manajemen strategis, sistem informasi, pemasaran industri, inovasi, kewirausahaan, dan operasi. Penelitian platform digital menyoroti arsitektur teknis dan aturan partisipasi (de Reuver, Sørensen, & Basole, 2018; Gawer, 2021). Literatur ekosistem membahas komplementaritas, posisi aktor, dan penciptaan nilai bersama (Adner, 2017; Jacobides et al., 2018). Kajian kapabilitas dinamis menjelaskan kemampuan organisasi untuk melakukan sensing, seizing, dan reconfiguring dalam lingkungan berubah cepat (Helfat & Raubitschek, 2018; Warner & Wäger, 2019). Sementara itu, literatur jejaring dan hubungan antarorganisasi menekankan kepercayaan, komitmen, pembelajaran, serta modal sosial. Fragmentasi ini menciptakan kebutuhan untuk menyatukan konsep-konsep tersebut dalam kerangka manajemen kemitraan yang lebih integratif.

Kebutuhan sintesis semakin penting setelah percepatan digitalisasi, perubahan pola kerja, gangguan rantai pasok, dan peningkatan penggunaan kecerdasan buatan. Organisasi semakin bergantung pada mitra untuk data, algoritma, infrastruktur, keamanan siber, inovasi, dan akses pelanggan. Ketergantungan tersebut dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi, tetapi sekaligus menimbulkan lock-in, asimetri kekuasaan, konsentrasi data, konflik kepemilikan intelektual, dan risiko kegagalan sistemik. Hubungan yang sebelumnya dapat dikelola melalui service-level agreement kini membutuhkan pengaturan mengenai interoperabilitas, portabilitas data, transparansi algoritma, hak audit, kesinambungan layanan, dan prosedur keluar dari ekosistem.

Artikel ini bertujuan menjawab empat pertanyaan penelitian. Pertama, bagaimana disrupsi digital mengubah karakter dan arsitektur manajemen kemitraan? Kedua, faktor apa yang mendorong pergeseran dari kerja sama transaksional menuju ekosistem kolaboratif? Ketiga, mekanisme tata kelola dan kapabilitas apa yang menentukan kualitas kolaborasi dalam ekosistem digital? Keempat, apa konsekuensi transformasi tersebut terhadap inovasi, resiliensi, keberlanjutan, serta keunggulan bersaing? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, penelitian menggunakan systematic literature review dengan sintesis tematik dan pengembangan kerangka konseptual.

Kontribusi artikel ini terdiri atas tiga bagian. Secara teoretis, penelitian mengintegrasikan transaction cost economics, relational view, teori ekosistem, tata kelola platform, dan dynamic capabilities. Secara konseptual, penelitian mengusulkan kerangka Transformasi Kemitraan Ekosistem Digital yang menunjukkan tahapan perubahan dari transaksi, hubungan relasional, jejaring, hingga ekosistem adaptif. Secara praktis, kajian menyajikan prinsip pengelolaan portofolio mitra, tata kelola data, orkestrasi, pengukuran kinerja, serta mitigasi risiko. Dengan demikian, artikel ini memposisikan manajemen kemitraan sebagai kemampuan strategis untuk membentuk dan mempertahankan sistem penciptaan nilai lintas organisasi, bukan hanya fungsi administratif untuk mengelola kontrak.

Tabel 1. Pertanyaan penelitian dan fokus analisis

Kode	Pertanyaan penelitian	Fokus analisis
RQ1	Bagaimana disrupsi digital mengubah karakter dan arsitektur manajemen kemitraan?	Unit hubungan, jumlah aktor, batas organisasi, struktur interdependensi, serta peran teknologi.
RQ2	Faktor apa yang mendorong pergeseran menuju ekosistem kolaboratif?	Tekanan pasar, teknologi digital, kebutuhan komplementaritas, inovasi, resiliensi, dan akses data.
RQ3	Mekanisme tata kelola dan kapabilitas apa yang menentukan kualitas kolaborasi?	Kontrak, kepercayaan, platform, standar, insentif, orkestrasi, kapabilitas dinamis, dan tata kelola data.
RQ4	Apa konsekuensi transformasi kemitraan bagi organisasi dan ekosistem?	Inovasi, efisiensi, resiliensi, keberlanjutan, keadilan nilai, risiko, dan keunggulan bersaing.

2. Tinjauan Teori

Manajemen Kemitraan dan Logika Transaksional

Logika transaksional berangkat dari asumsi bahwa organisasi perlu mengatur pertukaran secara efisien dan melindungi diri dari ketidakpastian serta oportunisme. Dalam kerangka transaction cost economics, keputusan tata kelola dipengaruhi oleh kekhususan aset, frekuensi transaksi, dan ketidakpastian. Kontrak, hierarki, dan mekanisme pengawasan dirancang untuk mengurangi biaya koordinasi, negosiasi, serta penegakan kesepakatan. Pendekatan ini penting ketika keluaran dapat didefinisikan dengan jelas, tanggung jawab dapat dipisahkan, dan perubahan lingkungan relatif dapat diprediksi.

Namun, hubungan kemitraan strategis sering menghasilkan nilai yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui efisiensi transaksi. Dyer dan Singh (1998) memperkenalkan relational view yang menyatakan bahwa keunggulan dapat berasal dari aset khusus hubungan, rutinitas berbagi pengetahuan, sumber daya komplementer, dan tata kelola efektif. Morgan dan Hunt (1994) juga menunjukkan bahwa kepercayaan dan komitmen merupakan variabel utama yang mendorong kerja sama, mengurangi konflik, dan mempertahankan hubungan jangka panjang. Dalam konteks ini, kontrak tetap dibutuhkan, tetapi tidak mampu mengatur seluruh kemungkinan masa depan. Norma relasional, reputasi, dan pengalaman bersama menjadi mekanisme yang melengkapi aturan formal.

Disrupsi digital memperkuat keterbatasan logika transaksional karena kontribusi mitra sering saling bergantung dan berubah selama proses inovasi. Pengembang aplikasi, penyedia data, pemilik infrastruktur, regulator, serta pengguna dapat memengaruhi hasil akhir tanpa terikat dalam satu kontrak yang sama. Ketidakpastian bukan hanya mengenai perilaku mitra, melainkan juga evolusi teknologi, standar, kebutuhan pelanggan, dan konfigurasi ekosistem. Oleh sebab itu, tujuan manajemen kemitraan berkembang dari minimisasi biaya menuju pengelolaan interdependensi dan penciptaan pilihan strategis.

Teori Ekosistem dan Komplementaritas

Konsep ekosistem memperluas unit analisis dari hubungan dyadic menuju keselarasan multilateral. Adner (2017) membedakan ekosistem dari rantai pasok dan jaringan umum dengan menempatkan proposisi nilai sebagai titik awal. Untuk mewujudkan proposisi nilai, setiap aktor harus menjalankan peran tertentu dan mencapai posisi yang selaras. Kegagalan satu komponen penting dapat menghambat keseluruhan penawaran, meskipun organisasi inti memiliki produk yang unggul. Pendekatan ini mengarahkan perhatian pada bottleneck, risiko adopsi, dan waktu kesiapan mitra.

Jacobides et al. (2018) menguraikan ekosistem sebagai susunan aktor independen yang terikat oleh berbagai bentuk komplementaritas. Modularity memungkinkan aktor berkontribusi melalui antarmuka yang relatif jelas tanpa integrasi kepemilikan. Akan tetapi, modularitas tidak menghilangkan kebutuhan koordinasi. Standar, aturan akses, definisi peran, dan pembagian nilai tetap diperlukan agar kontribusi yang terpisah dapat menghasilkan pengalaman pelanggan yang konsisten. Shipilov dan Gawer (2020) kemudian menghubungkan penelitian jejaring dan ekosistem, menunjukkan bahwa pola hubungan sosial perlu dianalisis bersama struktur ketergantungan teknologi dan komplementaritas.

Dalam kemitraan ekosistem, perusahaan dapat menjalankan beberapa peran: orchestrator, complementor, niche player, integrator, atau infrastructure provider. Peran tidak selalu tetap. Sebuah perusahaan dapat menjadi pemimpin pada satu domain dan mitra pelengkap pada domain lain. Akibatnya, manajemen kemitraan perlu mengelola ambidexterity relasional: organisasi harus berkolaborasi untuk menciptakan nilai bersama sekaligus bersaing untuk memperoleh bagian nilai. Kondisi coopetition ini meningkatkan kebutuhan akan transparansi, perlindungan aset strategis, dan mekanisme penyelesaian konflik.

Platform Digital sebagai Infrastruktur Tata Kelola

Platform digital bukan hanya teknologi, tetapi juga struktur organisasi yang mengatur interaksi antaraktor. de Reuver et al. (2018) menekankan bahwa penelitian platform perlu memperhatikan arsitektur teknis, tata kelola, dan dinamika ekosistem. Antarmuka aplikasi, protokol data, sistem identitas, mekanisme pembayaran, serta algoritma menjadi perangkat koordinasi. Melalui desain teknis, pemilik platform dapat menentukan siapa yang dapat berpartisipasi, data apa yang dipertukarkan, dan tindakan apa yang diizinkan.

Gawer (2021) menjelaskan bahwa batas platform dibentuk oleh tiga keputusan yang saling berkaitan: ruang lingkup perusahaan platform, konfigurasi sisi-sisi pengguna, dan antarmuka digital yang mengatur pertukaran data. Keputusan tersebut memiliki konsekuensi langsung terhadap struktur kekuasaan. Mitra yang sangat bergantung pada akses platform dapat menghadapi risiko perubahan komisi, ranking, atau standar teknis secara sepihak. Sebaliknya, pemilik platform menghadapi risiko kualitas rendah, penyalahgunaan, keamanan, dan fragmentasi pengalaman pengguna.

Kretschmer et al. (2022) memandang platform ecosystem sebagai meta-organization, yaitu organisasi dari berbagai organisasi yang tidak memiliki otoritas hierarkis penuh. Koordinasi dilakukan melalui kombinasi aturan keanggotaan, insentif, hak keputusan, reputasi, dan desain teknis. Pandangan ini penting bagi manajemen kemitraan karena menunjukkan bahwa orkestrator tidak hanya mengelola kontrak individual. Orkestrator perlu merancang institusi yang memungkinkan banyak mitra bertindak secara relatif otonom namun tetap menghasilkan keluaran yang kompatibel.

Kapabilitas Dinamis dan Orkestrasi

Digitalisasi meningkatkan kecepatan perubahan sehingga keunggulan tidak cukup dibangun melalui kepemilikan sumber daya. Organisasi memerlukan dynamic capabilities untuk merasakan perubahan, menangkap peluang, dan merekonfigurasi aset serta hubungan. Warner dan Wäger (2019) menunjukkan bahwa transformasi digital merupakan proses pembaruan strategis berkelanjutan yang membutuhkan kemampuan navigasi inovasi, kelincuhan strategis, dan pengelolaan ekosistem. Helfat dan Raubitschek (2018) mengidentifikasi tiga kapabilitas penting bagi pemimpin platform: inovasi, scanning dan sensing, serta integrasi untuk mengorkestrasi ekosistem.

Orkestrasi merujuk pada tindakan sengaja untuk membentuk struktur, menyelaraskan aktor, mengintegrasikan sumber daya, dan memelihara evolusi ekosistem. Dattée, Alexy, dan Autio (2018) menunjukkan bahwa penciptaan ekosistem dalam kondisi ketidakpastian membutuhkan roadmapping, preemption, pembelajaran, dan pembentukan resonance di antara calon mitra. Linde et al. (2021) menekankan konfigurasi kemitraan, penerapan proposisi nilai, dan pengaturan keselarasan sebagai mekanisme kapabilitas orkestrasi. Shen et al. (2024) merangkum lima praktik orkestrasi, yaitu desain strategis, relasional, integrasi sumber daya, teknologi, dan inovasi.

Dengan demikian, kapabilitas manajemen kemitraan dapat dipahami sebagai kemampuan tingkat organisasi untuk membangun portofolio hubungan, mengatur interaksi, memfasilitasi pembelajaran, serta mengubah struktur kemitraan sesuai dinamika lingkungan. Kapabilitas tersebut berbeda dari kemampuan negosiasi kontrak karena mencakup pemetaan ekosistem, desain antarmuka, pengelolaan komunitas, tata kelola data, dan pembentukan tujuan bersama.

Tabel 2. Perbandingan perspektif teoretis dalam manajemen kemitraan

Perspektif	Unit analisis	Masalah utama	Mekanisme kunci	Relevansi digital
Transaction cost economics	Transaksi dan hubungan bilateral	Oportunisme, ketidakpastian, kekhususan aset	Kontrak, monitoring, integrasi, insentif	Menjelaskan kebutuhan perlindungan data, investasi khusus, dan risiko lock-in.
Relational view / social exchange	Hubungan jangka panjang	Kepercayaan, komitmen, pembelajaran, pembagian nilai	Norma relasional, rutinitas berbagi pengetahuan, reputasi	Menjelaskan kolaborasi ketika kontrak tidak mampu mengantisipasi perubahan teknologi.
Network theory	Struktur hubungan antarorganisasi	Posisi, kepadatan, broker, aliran informasi	Modal sosial, konektivitas, struktur jejaring	Menjelaskan akses pengetahuan dan penyebaran inovasi lintas mitra.
Ecosystem theory	Keselarasan multilateral untuk proposisi nilai	Komplementaritas, bottleneck, peran, co-specialization	Modularitas, alignment structure, desain peran	Menjelaskan penciptaan nilai yang bergantung pada kontribusi banyak aktor independen.
Platform governance	Platform dan kelompok peserta	Akses, aturan, kekuasaan, generativity, kualitas	Antarmuka, algoritma, standar, hak keputusan, insentif	Menjelaskan bagaimana teknologi sekaligus menjadi sarana koordinasi dan kontrol.
Dynamic capabilities	Organisasi dan ekosistem yang berubah	Adaptasi, pembaruan, rekonfigurasi	Sensing, seizing, reconfiguring, orchestration	Menjelaskan kemampuan memperbarui portofolio mitra dan model kolaborasi secara berkelanjutan.

3. Metode Penelitian

Desain Systematic Literature Review

Penelitian menggunakan systematic literature review karena topik manajemen kemitraan digital tersebar pada berbagai disiplin dan memerlukan proses sintesis yang transparan. SLR berbeda dari tinjauan naratif karena pertanyaan penelitian, strategi penelusuran, kriteria seleksi, serta metode analisis ditetapkan secara eksplisit. Proses penelitian mengikuti prinsip Tranfield, Denyer, dan Smart (2003), Snyder (2019), serta Xiao dan Watson (2019). Pelaporan diselenggarakan dengan PRISMA 2020 (Page et al., 2021) dan prinsip transparansi pencarian PRISMA-S (Rethlefsen et al., 2021).

Unit analisis adalah artikel jurnal yang membahas perubahan hubungan antarorganisasi dalam konteks digitalisasi, platform, inovasi, atau ekosistem. Periode utama 2015–2026 dipilih karena pada periode tersebut konsep digital transformation, digital platform ecosystem, dan ecosystem orchestration berkembang pesat. Literatur sebelum 2015 tetap digunakan secara terbatas untuk menjelaskan teori seminal, tetapi tidak diposisikan sebagai corpus utama sintesis kontemporer.

Strategi Penelusuran

Penelusuran dilakukan secara terstruktur melalui indeks ilmiah terbuka dan portal penerbit jurnal, dengan rujukan silang terhadap metadata Scopus atau Web of Science ketika tersedia pada laman institusi. Sumber penelusuran mencakup Google Scholar, Crossref, ScienceDirect, Wiley Online Library, Sage Journals, Emerald Insight, SpringerLink, Academy of Management, AIS Electronic Library, serta repositori universitas. Strategi ini dipilih agar pencarian dapat direplikasi tanpa bergantung sepenuhnya pada satu basis data berbayar.

Kata kunci disusun dalam tiga kelompok. Kelompok pertama mewakili objek hubungan, seperti partnership management, strategic partnership, interorganizational collaboration, alliance management, supplier partnership, dan network governance. Kelompok kedua mewakili struktur ekosistem, yaitu business ecosystem, innovation

ecosystem, platform ecosystem, digital ecosystem, complementor, dan ecosystem orchestration. Kelompok ketiga mewakili konteks perubahan, seperti digital disruption, digital transformation, platformization, data sharing, artificial intelligence, dan digital innovation. Operator Boolean digunakan untuk mengombinasikan kelompok tersebut.

Tabel 3. Contoh kombinasi kata kunci penelusuran

Kelompok	Kata kunci utama	Contoh kombinasi
Hubungan	partnership management; strategic alliance; interorganizational collaboration; relational governance	("partnership management" OR "strategic partnership" OR collaboration) AND governance
Ekosistem	business ecosystem; innovation ecosystem; digital ecosystem; platform ecosystem; orchestration	("business ecosystem" OR "platform ecosystem") AND (governance OR orchestration)
Disrupsi digital	digital transformation; digital disruption; platformization; data sharing; AI; digital innovation	("digital transformation" OR "digital disruption") AND partnership AND ecosystem
Integratif	partnership + ecosystem + digital + governance	("strategic partnership" OR collaboration) AND (ecosystem OR platform) AND (digital OR data)

Kriteria Inklusi, Eksklusi, dan Penilaian Kualitas

Artikel dimasukkan apabila memenuhi empat syarat utama: diterbitkan sebagai artikel jurnal peer-reviewed; membahas hubungan atau tata kelola lintas organisasi; memiliki hubungan langsung dengan teknologi digital, platform, transformasi digital, atau ekosistem; serta menyajikan kontribusi teoritis atau empiris yang dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Artikel konseptual dipertahankan ketika memberikan definisi atau kerangka yang berpengaruh, sementara artikel empiris dipilih apabila metode dan konteksnya dijelaskan secara memadai.

Artikel dikeluarkan apabila hanya membahas implementasi teknologi internal tanpa dimensi antarorganisasi; menggunakan istilah ecosystem secara metaforis tanpa analisis aktor dan interdependensi; berupa berita, opini, editorial, atau materi promosi; tidak tersedia abstrak atau metadata yang memadai; serta menduplikasi versi artikel yang sama. Kualitas artikel dinilai melalui relevansi pertanyaan penelitian, kejelasan konsep, ketepatan desain penelitian, transparansi analisis, serta kontribusi terhadap pemahaman tata kelola kemitraan.

Tabel 4. Kriteria seleksi literatur

Aspek	Kriteria inklusi	Kriteria eksklusi
Jenis publikasi	Artikel jurnal peer-reviewed; artikel konseptual atau empiris dengan metode jelas.	Berita, white paper komersial, opini, editorial, prosiding tanpa informasi memadai.
Periode	2015–Juli 2026 untuk corpus utama; sumber seminal sebelum 2015 hanya sebagai landasan.	Artikel lama yang tidak memberi landasan teoritis penting.
Fokus	Kemitraan, aliansi, kolaborasi, jejaring, platform, ekosistem, atau orkestrasi lintas organisasi.	Digitalisasi internal yang tidak melibatkan hubungan antarorganisasi.
Konteks digital	Transformasi digital, platform, data, AI, IoT, digital innovation, atau digital servitization.	Penggunaan istilah digital secara perifer dan tidak dianalisis.
Kualitas	Tujuan, konsep, metode, hasil, dan kontribusi dapat diidentifikasi.	Metadata tidak lengkap, argumentasi tidak jelas, atau duplikasi publikasi.

Ekstraksi dan Sintesis Data

Data diekstraksi ke dalam matriks yang memuat penulis, tahun, disiplin, konteks industri, desain penelitian, konsep utama, mekanisme tata kelola, kapabilitas, risiko, dan keluaran kinerja. Pengodean dilakukan melalui dua

tahap. Tahap pertama menggunakan open coding untuk mengidentifikasi konsep berulang, seperti modularitas, kepercayaan, standar, data sharing, complementarity, platform power, dan orchestration. Tahap kedua mengelompokkan kode menjadi tema yang lebih tinggi melalui pattern matching dan perbandingan konstan.

Corpus sintesis terdiri atas 36 artikel inti yang secara langsung membahas transformasi hubungan, ekosistem, platform, atau orkestrasi digital. Jumlah ini tidak mencakup sumber metodologis dan sumber klasik yang digunakan untuk membangun landasan teori. Karena naskah ini disusun sebagai artikel konseptual berbasis penelusuran ilmiah terbuka, peneliti yang akan mengajukannya ke jurnal disarankan menjalankan kembali query yang sama melalui akses institusional Scopus atau Web of Science dan memperbarui angka pada diagram PRISMA sesuai tanggal pencarian final. Transparansi ini penting agar klaim kelengkapan database dapat diverifikasi.

Gambar 1. Alur seleksi literatur berbasis prinsip PRISMA 2020

IDENTIFIKASI Penelusuran artikel jurnal periode 2015–Juli 2026 melalui indeks ilmiah terbuka dan portal penerbit dengan kombinasi kata kunci kemitraan, ekosistem, platform, orkestrasi, dan transformasi digital.
PENYARINGAN Penghapusan duplikasi; pemeriksaan judul dan abstrak; pengecualian artikel yang hanya membahas digitalisasi internal atau menggunakan istilah ekosistem secara perifer.
KELAYAKAN Pembacaan teks/metadana lengkap; penilaian relevansi, kualitas konseptual, kejelasan metode, serta kontribusi terhadap tata kelola hubungan antarorganisasi.
INKLUSI 36 artikel inti untuk sintesis tematik; sumber metodologis dan literatur klasik dikelola terpisah sebagai pendukung.

4. Hasil dan Pembahasan

Karakter Umum Literatur

Literatur menunjukkan pergeseran fokus yang konsisten. Pada fase awal, penelitian banyak menyoroti digital innovation, platform architecture, dan perubahan batas perusahaan. Selanjutnya perhatian berkembang pada ecosystem governance, complementarity, orchestration, dan dynamic capabilities. Studi terbaru semakin menekankan hubungan antara teknologi digital dan praktik orkestrasi, termasuk integrasi sumber daya, penyelarasan aktor, penciptaan proposisi nilai, serta pengelolaan risiko sistemik.

Dari sisi metode, artikel konseptual dan studi kasus mendominasi. Dominasi ini dapat dipahami karena ekosistem merupakan struktur yang kontekstual, evolusioner, dan sulit dipisahkan dari sejarah industri. Studi longitudinal memberi kontribusi penting dalam menjelaskan bagaimana perusahaan berubah dari pemasok produk menjadi orchestrator. Akan tetapi, jumlah penelitian kuantitatif yang mengukur kualitas tata kelola, distribusi nilai, kesehatan ekosistem, atau dampak jangka panjang masih terbatas. Literatur juga lebih banyak menggunakan konteks perusahaan teknologi dan industri maju dibandingkan UMKM atau negara berkembang. Analisis menghasilkan enam tema utama: (1) perubahan arsitektur dari dyadic menuju multilateral; (2) pergeseran tata kelola dari kontrak menuju kombinasi mekanisme formal, relasional, dan teknis; (3) platform dan data sebagai infrastruktur orkestrasi; (4) peningkatan pentingnya kepercayaan, fairness, dan identitas bersama; (5) kapabilitas dinamis sebagai fondasi pembaruan kemitraan; dan (6) perluasan keluaran dari efisiensi menuju inovasi, resiliensi, keberlanjutan, serta kesehatan ekosistem.

Tabel 5. Artikel representatif dalam corpus SLR

Penulis	Fokus	Metode / konteks	Temuan relevan
Adner (2017)	Ecosystem as structure	Konseptual, strategi	Ekosistem perlu dipetakan dari proposisi nilai dan keselarasan multilateral.
Jacobides et al. (2018)	Teori ekosistem	Konseptual, strategi	Modularitas dan komplementaritas memungkinkan koordinasi tanpa hierarki penuh.
de Reuver et al. (2018)	Platform digital	Agenda riset sistem informasi	Arsitektur, governance, dan dinamika ekosistem harus dianalisis bersama.
Helfat & Raubitschek (2018)	Kapabilitas pemimpin platform	Analisis teoritis	Inovasi, sensing, dan integrative capabilities menentukan penciptaan dan penangkapan nilai.
Dattée et al. (2018)	Penciptaan ekosistem dalam ketidakpastian	Studi kasus induktif	Roadmapping, preemption, dan resonance membantu mengarahkan ekosistem yang belum stabil.
Vial (2019)	Transformasi digital	Review 282 karya	Transformasi digital mengubah jalur penciptaan nilai dan memunculkan perubahan struktural.
Warner & Wäger (2019)	Dynamic capabilities	Studi kasus multipel	Transformasi digital merupakan pembaruan strategis yang berlangsung terus-menerus.
Shipilov & Gawer (2020)	Jejaring dan ekosistem	Integrative review	Struktur sosial perlu digabungkan dengan modularitas dan komplementaritas.
Gawer (2021)	Batas platform	Konseptual	Ruang lingkup firma, sisi platform, dan antarmuka digital menentukan kekuasaan dan batas ekosistem.
Linde et al. (2021)	Orkestrasi ekosistem	Multiple case, smart city	Konfigurasi kemitraan, deployment proposisi nilai, dan alignment governance merupakan mekanisme inti.
Verhoef et al. (2021)	Transformasi digital multidisiplin	Review dan agenda riset	Transformasi mengubah sumber daya, struktur organisasi, metrik, dan strategi pertumbuhan.
Kretschmer et al. (2022)	Platform sebagai meta-organisasi	Konseptual	Platform mengoordinasikan organisasi independen melalui otoritas terbatas, insentif, dan aturan.
Mann et al. (2022)	Orkestrasi transformasi ekosistem	Studi kasus longitudinal	Perusahaan inti perlu membangun legitimasi, menghubungkan aktor, dan mengelola perubahan kolektif.
Shen et al. (2024)	Praktik orkestrasi industri	Meta-analisis kualitatif 31 kasus	Lima praktik: desain strategis, relasional, integrasi sumber daya, teknologi, dan inovasi.

Tema 1: Pergeseran Arsitektur dari Hubungan Bilateral menuju Keselarasan Multilateral

Temuan pertama adalah perubahan unit pengelolaan. Dalam hubungan bilateral, perusahaan dapat mengidentifikasi satu mitra, keluaran, harga, dan tanggung jawab secara relatif terpisah. Dalam ekosistem, keberhasilan ditentukan oleh interaksi beberapa mitra yang kontribusinya saling melengkapi. Produk kendaraan terhubung, misalnya, dapat bergantung pada produsen, penyedia sensor, operator jaringan, pengembang perangkat lunak, penyedia peta, perusahaan asuransi, regulator, dan bengkel. Nilai pelanggan baru terwujud jika kontribusi tersebut tersedia pada waktu dan standar yang sesuai.

Perubahan unit pengelolaan membawa tiga konsekuensi. Pertama, risiko menjadi sistemik. Keterlambatan atau kegagalan satu mitra dapat menurunkan nilai seluruh penawaran. Kedua, batas hubungan menjadi lebih cair karena aktor dapat masuk, keluar, atau mengubah peran. Ketiga, pengukuran kinerja individual tidak selalu mencerminkan kontribusi terhadap hasil ekosistem. Mitra yang tidak menghasilkan pendapatan langsung dapat memiliki peran penting dalam kepercayaan, adopsi, atau kompatibilitas.

Adner (2017) menyarankan pemetaan alignment structure untuk mengidentifikasi aktivitas, aktor, posisi, dan hubungan yang dibutuhkan. Jacobides et al. (2018) menambahkan bahwa komplementaritas tidak selalu simetris. Beberapa aktor memiliki pilihan pengganti yang banyak, sementara aktor lain tergantung pada satu platform. Asimetri ini menjadi sumber kekuasaan dan potensi konflik. Oleh karena itu, manajemen kemitraan perlu mengembangkan portfolio view yang melihat hubungan sebagai sistem, bukan daftar kontrak terpisah.

Tema 2: Tata Kelola Hibrida antara Kontrak, Relasi, dan Arsitektur Teknis

Tidak satu pun mekanisme tata kelola mampu mengelola seluruh kompleksitas ekosistem. Kontrak penting untuk menetapkan ruang lingkup, hak kekayaan intelektual, tanggung jawab keamanan, hak audit, standar layanan, dan prosedur penghentian hubungan. Namun, kontrak menjadi cepat usang ketika teknologi, peran, atau model pendapatan berubah. Relational governance memberikan fleksibilitas melalui kepercayaan, komunikasi, dan norma timbal balik, tetapi dapat gagal ketika terjadi pergantian personel, ketidakseimbangan kekuasaan, atau konflik ekonomi yang besar.

Teknologi menambah lapisan tata kelola baru. Application programming interface, protokol identitas, standar data, dashboard, dan algoritma dapat menerjemahkan aturan menjadi tindakan otomatis. Akses dapat diberikan atau ditarik secara real time; kualitas dapat dipantau; transaksi dapat ditelusuri; dan reputasi dapat dihitung. Namun, technical governance tidak netral. Parameter yang ditanamkan ke dalam platform mencerminkan kepentingan dan asumsi perancang. Ketika aturan algoritmik tidak transparan, mitra dapat mengalami ketidakpastian dan merasa diperlakukan tidak adil.

Literatur mengarah pada tata kelola hibrida yang menggabungkan tiga lapisan. Lapisan formal mencakup kontrak, kebijakan, dan hak keputusan. Lapisan relasional mencakup kepercayaan, komunikasi, legitimasi, dan identitas bersama. Lapisan teknis mencakup arsitektur, standar, akses, keamanan, serta pengukuran digital. Efektivitas bergantung pada konsistensi antarlapisan. Kontrak yang menjanjikan kesetaraan akan kehilangan kredibilitas apabila algoritma platform memberi keuntungan sepihak. Sebaliknya, hubungan yang saling percaya tetap berisiko apabila akses data dan keamanan tidak dirancang secara memadai.

Tema 3: Platform dan Data sebagai Infrastruktur Orkestrasi

Platform digital mengurangi biaya pencarian, integrasi, dan transaksi sehingga memungkinkan pertumbuhan jumlah mitra. Standardisasi antarmuka membuat inovasi dapat dilakukan secara paralel oleh berbagai organisasi. Platform juga menciptakan visibility karena interaksi, kualitas, permintaan, dan performa dapat diamati melalui data. Visibility membantu orchestrator mengidentifikasi bottleneck, peluang, dan pola kebutuhan pelanggan.

Akan tetapi, data mengubah struktur ketergantungan. Pihak yang menguasai data pelanggan, standar interoperabilitas, atau algoritma dapat memperoleh kekuasaan yang lebih besar daripada pihak yang hanya menyediakan aset fisik. Karena itu, tata kelola data menjadi bagian inti manajemen kemitraan. Pertanyaan penting mencakup kepemilikan, hak penggunaan, tujuan pemrosesan, keamanan, kualitas, portabilitas, retensi, dan pembagian manfaat. Data sharing yang luas dapat meningkatkan inovasi, tetapi juga menimbulkan kebocoran pengetahuan dan risiko privasi.

Literatur menyarankan prinsip purpose limitation, minimum necessary access, reciprocity, traceability, dan contestability. Mitra perlu mengetahui alasan data dikumpulkan, memperoleh akses yang proporsional dengan kontribusinya, serta memiliki mekanisme untuk menantang keputusan otomatis. Dalam ekosistem berbasis AI, perhatian juga perlu diberikan pada kualitas data pelatihan, bias, tanggung jawab atas keluaran model, dan hak atas model yang dikembangkan bersama. Dengan demikian, data governance bukan fungsi teknis semata, melainkan mekanisme distribusi kekuasaan dan nilai.

Tema 4: Kepercayaan, Keadilan, dan Identitas Ekosistem

Kepercayaan tetap menjadi fondasi kolaborasi meskipun proses semakin terdigitalisasi. Bahkan, semakin tinggi otomatisasi, semakin penting keyakinan bahwa aturan, data, dan algoritma digunakan secara konsisten. Kepercayaan mengurangi kebutuhan monitoring berlebihan, mempercepat pertukaran pengetahuan, dan meningkatkan kesediaan melakukan investasi khusus. Namun, kepercayaan dalam ekosistem tidak hanya bersifat interpersonal. Ia juga bersifat institusional dan teknologis: mitra percaya pada proses, standar, mekanisme keamanan, serta kemampuan orchestrator menegakkan aturan.

Keadilan muncul sebagai faktor penting dalam mempertahankan partisipasi. Keadilan distributif berkaitan dengan pembagian pendapatan, data, peluang, dan risiko. Keadilan prosedural berkaitan dengan transparansi penetapan aturan, kesempatan memberi masukan, konsistensi sanksi, dan mekanisme banding. Keadilan interaksional menyangkut kualitas komunikasi dan penghormatan. Orchestrator yang mengejar nilai jangka pendek melalui perubahan aturan sepihak dapat merusak legitimasi dan mendorong multi-homing, disintermediasi, atau keluarnya mitra.

Identitas ekosistem membantu mengurangi fragmentasi dengan menjelaskan tujuan bersama, nilai pelanggan, dan standar perilaku. Identitas tidak berarti menghapus kepentingan masing-masing aktor, melainkan menciptakan narasi yang cukup kuat untuk membenarkan investasi bersama. Mann et al. (2022) menunjukkan bahwa transformasi ekosistem memerlukan legitimasi dan mobilisasi aktor, bukan hanya implementasi teknologi. Orchestrator perlu menerjemahkan manfaat digital ke dalam nilai yang dapat dipahami setiap kelompok mitra.

Tema 5: Kapabilitas Dinamis dan Praktik Orkestrasi

Kemitraan digital harus terus diperbarui. Sensing pada tingkat ekosistem mencakup pemantauan teknologi, regulasi, perilaku pengguna, pergerakan pesaing, serta kesiapan mitra. Seizing mencakup pembentukan proposisi nilai, pengambilan keputusan investasi, pemilihan mitra, dan penyusunan model pendapatan. Reconfiguring mencakup perubahan peran, penggantian standar, pembaruan kontrak, integrasi atau pelepasan mitra, serta perancangan ulang antarmuka.

Sintesis terhadap literatur menghasilkan lima praktik orkestrasi. Pertama, strategic design, yaitu menetapkan batas, tujuan, proposisi nilai, dan arsitektur peran. Kedua, relational orchestration, yaitu membangun kepercayaan, legitimasi, komunikasi, dan penyelesaian konflik. Ketiga, resource integration, yaitu menghubungkan aset, data, pengetahuan, dan kemampuan yang tersebar. Keempat, technological orchestration, yaitu merancang platform, standar, interoperabilitas, serta keamanan. Kelima, innovation orchestration, yaitu mengelola eksperimen, pembelajaran, intellectual property, dan penskalaan solusi.

Praktik tersebut perlu dilaksanakan secara berulang, bukan linear. Perubahan teknologi dapat memaksa revisi proposisi nilai; perubahan aturan data dapat mengubah arsitektur teknis; kegagalan proyek dapat memengaruhi kepercayaan. Orchestrator yang efektif mengembangkan feedback loop antara performa operasional, pengalaman mitra, dan keputusan strategis. Dengan kata lain, kemampuan manajemen kemitraan terletak pada kecepatan dan kualitas pembelajaran lintas organisasi.

Tema 6: Perluasan Kinerja dari Efisiensi menuju Kesehatan Ekosistem

Ukuran kinerja kemitraan tradisional sering berfokus pada biaya, kualitas, ketepatan waktu, pendapatan, atau kepatuhan kontrak. Ukuran tersebut tetap dibutuhkan tetapi tidak cukup untuk ekosistem. Ekosistem yang sehat perlu memiliki keragaman mitra, tingkat partisipasi, kecepatan inovasi, stabilitas standar, kemampuan beradaptasi, distribusi nilai yang dapat diterima, dan ketahanan terhadap kegagalan aktor.

Literatur menunjukkan empat kelompok keluaran. Pertama, operational performance berupa efisiensi, skala, kecepatan layanan, dan kualitas. Kedua, innovation performance berupa jumlah solusi, kecepatan eksperimen, pemanfaatan pengetahuan, dan generativity. Ketiga, relational performance berupa kepercayaan, komitmen, retensi mitra, serta kualitas penyelesaian konflik. Keempat, ecosystem performance berupa resiliensi, keberlanjutan partisipasi, kemampuan mengganti komponen, serta keseimbangan penciptaan dan penangkapan nilai.

Fokus pada kesehatan ekosistem mencegah perusahaan mengoptimalkan indikator lokal dengan mengorbankan sistem. Pemilik platform dapat meningkatkan margin dengan menaikkan komisi, tetapi tindakan tersebut dapat

menurunkan investasi complementor dan mengurangi variasi penawaran. Sebaliknya, subsidi berlebihan untuk menarik partisipasi dapat menciptakan ketergantungan yang tidak berkelanjutan. Karena itu, manajemen kinerja perlu menghubungkan metrik perusahaan dengan dampaknya terhadap perilaku dan kemampuan mitra.

Tabel 6. Sintesis tema, mekanisme, risiko, dan keluaran

Tema	Mekanisme dominan	Risiko utama	Keluaran yang diharapkan
Arsitektur multilateral	Pemetaan peran, komplementaritas, modularitas, portfolio view	Bottleneck, kegagalan koordinasi, ketergantungan sistemik	Keselaran proposisi nilai dan kesiapan aktor.
Tata kelola hibrida	Kontrak, norma relasional, aturan teknis, hak keputusan	Aturan tidak konsisten, oportunisme, konflik kewenangan	Koordinasi fleksibel dengan akuntabilitas.
Platform dan data	API, standar, akses data, algoritma, dashboard	Lock-in, bias, kebocoran data, konsentrasi kekuasaan	Skala, visibility, interoperabilitas, pembelajaran.
Kepercayaan dan fairness	Komunikasi, transparansi, mekanisme banding, pembagian nilai	Kehilangan legitimasi, keluar atau menurunnya investasi mitra	Komitmen, retensi, investasi khusus hubungan.
Kapabilitas dinamis	Sensing, seizing, reconfiguring, eksperimen, orkestrasi	Inersia, keterlambatan adaptasi, kompetensi yang tidak sesuai	Adaptasi, inovasi, pembaruan portofolio mitra.
Kesehatan ekosistem	Metrik multi-level, stress test, monitoring partisipasi	Optimasi lokal, ekstraksi nilai berlebihan, fragilitas	Efisiensi, inovasi, resiliensi, keberlanjutan.

Pembahasan

Dari Kontrol Transaksi menuju Orkestrasi Interdependensi

Sintesis menunjukkan bahwa transformasi manajemen kemitraan bukan sekadar digitalisasi proses vendor management. Perubahan mendasar terletak pada objek yang dikelola. Dalam model transaksional, objeknya adalah pemenuhan pertukaran antara dua pihak. Dalam model ekosistem, objeknya adalah konfigurasi interdependensi yang menghasilkan proposisi nilai. Manajer tidak hanya mengendalikan perilaku mitra, tetapi juga membentuk kondisi agar organisasi independen dapat berinovasi, berbagi sumber daya, dan tetap selaras.

Perubahan ini tidak berarti mekanisme lama ditinggalkan. Kontrak, evaluasi pemasok, dan service-level agreement tetap penting, khususnya untuk keamanan, kepatuhan, dan kontinuitas. Akan tetapi, mekanisme tersebut ditempatkan dalam sistem yang lebih luas. Kontrak perlu dirancang adaptif, misalnya melalui modular clauses, review period, joint steering committee, hak audit data, dan prosedur transisi. Evaluasi mitra perlu memasukkan kontribusi terhadap inovasi, pembelajaran, dan resiliensi, bukan hanya harga.

Temuan juga menunjukkan bahwa kontrol dan keterbukaan bukan pilihan biner. Orchestrator perlu menentukan komponen yang harus distandardisasi dan area yang dapat dibuka untuk eksperimen. Standardisasi terlalu rendah menimbulkan fragmentasi, sedangkan standardisasi terlalu tinggi menurunkan generativity. Prinsip yang dapat digunakan adalah stable core–flexible edge: keamanan, identitas, data inti, dan prinsip pengalaman pelanggan dijaga stabil; sementara modul solusi, metode pelayanan, dan fitur tambahan diberi ruang inovasi.

Tahapan Evolusi Manajemen Kemitraan

Berdasarkan sintesis, evolusi manajemen kemitraan dapat dipetakan dalam lima tahap. Tahap pertama adalah transactional exchange, ketika fokus utama berada pada harga, kualitas, dan kepatuhan. Tahap kedua adalah relational partnership, ketika organisasi membangun kepercayaan, komitmen, dan pembelajaran bersama. Tahap ketiga adalah network collaboration, ketika perusahaan mengelola portofolio hubungan dan aliran pengetahuan di antara banyak mitra. Tahap keempat adalah platform ecosystem, ketika arsitektur digital dan aturan partisipasi memungkinkan pertumbuhan complementor secara modular. Tahap kelima adalah adaptive intelligent ecosystem, ketika data real time dan AI membantu koordinasi, prediksi, serta rekonfigurasi hubungan.

Tahapan tersebut tidak harus dilalui secara linear. Organisasi dapat menggunakan beberapa model secara bersamaan. Pengadaan bahan baku standar mungkin tetap transaksional, sedangkan pengembangan produk berbasis data membutuhkan kemitraan relasional dan ekosistem. Tantangan utama adalah organizational ambidexterity: perusahaan perlu menerapkan tingkat kontrol, keterbukaan, dan investasi relasional yang berbeda sesuai karakter hubungan.

Tabel 7. Evolusi manajemen kemitraan

Tahap	Fokus	Mekanisme dominan	Peran teknologi	Metrik utama
1. Transaksional	Efisiensi pertukaran	Kontrak, tender, monitoring	Otomasi administrasi	Harga, kualitas, ketepatan waktu.
2. Relasional	Kepercayaan dan nilai jangka panjang	Joint planning, komunikasi, investasi khusus	Kolaborasi dan berbagi informasi	Kepuasan, komitmen, retensi.
3. Jejaring	Portofolio hubungan dan pengetahuan	Network governance, broker, komunitas	Integrasi data dan komunikasi lintas mitra	Konektivitas, pembelajaran, akses sumber daya.
4. Ekosistem platform	Komplementaritas dan skala	Aturan partisipasi, API, insentif, standardisasi	Platform sebagai infrastruktur koordinasi	Adopsi, complementor, inovasi, transaksi.
5. Ekosistem adaptif	Rekonfigurasi dan resiliensi	Orkestrasi dinamis, data governance, feedback loop	AI, analitik, digital twin, otomatisasi keputusan	Kesehatan ekosistem, resiliensi, fairness, keberlanjutan.

Kerangka Transformasi Kemitraan Ekosistem Digital

Artikel ini mengusulkan kerangka Transformasi Kemitraan Ekosistem Digital yang terdiri atas lima komponen. Komponen pertama adalah tekanan disrupsi, meliputi perubahan teknologi, pergeseran perilaku pelanggan, perubahan regulasi, kompetisi lintas industri, gangguan rantai pasok, dan tuntutan keberlanjutan. Tekanan tersebut meningkatkan kebutuhan organisasi untuk mengakses kemampuan eksternal dan mempercepat inovasi.

Komponen kedua adalah kesiapan relasional-digital. Kesiapan relasional mencakup kepercayaan awal, pengalaman kolaborasi, kualitas komunikasi, dan kemampuan menyelesaikan konflik. Kesiapan digital mencakup interoperabilitas, arsitektur modular, kualitas data, keamanan, dan kemampuan analitik. Organisasi yang hanya memiliki kesiapan teknologi tetapi tidak memiliki legitimasi relasional akan menghadapi resistensi. Sebaliknya, hubungan yang baik tanpa interoperabilitas akan sulit diskalakan.

Komponen ketiga adalah mekanisme orkestrasi yang meliputi desain strategis, tata kelola hibrida, integrasi sumber daya, orkestrasi teknologi, dan orkestrasi inovasi. Komponen keempat adalah kualitas kolaborasi, yang tercermin dalam alignment, trust, fairness, knowledge sharing, agility, dan shared accountability. Komponen kelima adalah kinerja berlapis: kinerja perusahaan, kinerja hubungan, dan kesehatan ekosistem.

Hubungan antarkomponen bersifat dinamis. Kinerja dan pengalaman kolaborasi menghasilkan umpan balik terhadap kepercayaan, desain aturan, serta keputusan rekonfigurasi. Jika distribusi nilai dianggap tidak adil, partisipasi turun dan ekosistem kehilangan inovasi. Jika standar terlalu longgar, kualitas menurun dan orchestrator meningkatkan kontrol. Kerangka ini menempatkan feedback loop sebagai elemen penting karena transformasi tidak pernah selesai.

Gambar 2. Kerangka Transformasi Kemitraan Ekosistem Digital

Tekanan Disrupsi	Kesiapan Relasional-Digital	Mekanisme Orkestrasi	Kualitas Kolaborasi	Kinerja Ekosistem
Teknologi; pelanggan; regulasi; persaingan; risiko; sustainability	Trust; komunikasi; modularitas; data; keamanan; analitik	Desain strategis; governance; integrasi sumber daya; platform; inovasi	Alignment; fairness; knowledge sharing; agility; accountability	Efisiensi; inovasi; resiliensi; retensi mitra; keberlanjutan
← Umpan balik, pembelajaran, dan rekonfigurasi berkelanjutan →				

Proposisi Konseptual

Berdasarkan kerangka tersebut, tujuh proposisi dapat diajukan untuk penelitian empiris. Pertama, semakin tinggi ketidakpastian dan komplementaritas teknologi, semakin besar kebutuhan perusahaan terhadap tata kelola ekosistem dibandingkan tata kelola bilateral. Kedua, arsitektur modular memperkuat pengaruh kapabilitas orkestrasi terhadap kemampuan ekosistem menghasilkan inovasi. Ketiga, transparansi aturan dan fairness memediasi hubungan antara kekuasaan orchestrator dan komitmen mitra. Keempat, interoperabilitas data berpengaruh positif terhadap kecepatan inovasi, tetapi pengaruh tersebut melemah ketika risiko privasi dan appropriation tidak dikelola. Kelima, kepercayaan relasional dan technical assurance bersifat komplementer dalam meningkatkan kesediaan berbagi pengetahuan. Keenam, kemampuan rekonfigurasi portofolio mitra meningkatkan resiliensi ketika terjadi gangguan teknologi atau pasokan. Ketujuh, kesehatan ekosistem memediasi hubungan antara kinerja kemitraan jangka pendek dan keunggulan bersaing jangka panjang.

Proposisi ini menunjukkan bahwa dampak teknologi tidak otomatis. Teknologi menciptakan affordance untuk koordinasi dan skala, tetapi hasilnya tergantung pada desain tata kelola dan kualitas hubungan. Kontribusi utama kerangka adalah menjembatani literatur yang sering memisahkan aspek teknis dan sosial. Dalam praktik, API yang baik tidak dapat menggantikan kepercayaan, dan kepercayaan tidak dapat menggantikan kontrol keamanan. Keduanya perlu dibangun sebagai satu sistem.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Memetakan Ekosistem Sebelum Menetapkan Mitra

Langkah pertama adalah memulai dari proposisi nilai, bukan dari daftar calon vendor. Perusahaan perlu memetakan aktivitas yang harus terjadi agar pelanggan menerima manfaat, kemudian mengidentifikasi aktor, sumber daya, dan ketergantungan. Pemetaan harus menunjukkan critical complement, bottleneck, alternatif pengganti, serta ketergantungan data. Dengan cara ini, prioritas manajemen tidak hanya ditentukan oleh nilai kontrak, tetapi oleh dampak sistemik apabila mitra gagal.

Portofolio mitra dapat dikelompokkan berdasarkan dua dimensi: criticality dan replaceability. Mitra dengan criticality tinggi dan replaceability rendah membutuhkan hubungan strategis, joint risk management, serta rencana kontinuitas yang lebih kuat. Mitra dengan criticality rendah dan replaceability tinggi dapat dikelola secara lebih transaksional. Klasifikasi ini membantu perusahaan menghindari pendekatan seragam untuk semua hubungan.

Mendesain Tata Kelola Berlapis

Perusahaan perlu menyelaraskan governance formal, relational, dan technical. Pada lapisan formal, kontrak perlu memuat definisi data, keamanan, intellectual property, service continuity, hak audit, mekanisme perubahan, dan exit management. Pada lapisan relasional, organisasi perlu membangun forum bersama, escalation path, ritme komunikasi, serta proses review strategi. Pada lapisan teknis, akses dan standar harus diterjemahkan ke dalam arsitektur yang dapat diuji dan dipantau.

Joint steering committee sebaiknya tidak hanya membahas keterlambatan proyek, tetapi juga kesehatan hubungan, perubahan teknologi, risiko baru, dan kesempatan inovasi. Hak keputusan harus jelas: keputusan apa

yang menjadi kewenangan orchestrator, keputusan apa yang memerlukan konsultasi, dan keputusan apa yang dapat dibuat secara otonom oleh mitra. Kejelasan ini mengurangi konflik sekaligus mempertahankan kecepatan.

Mengelola Data sebagai Aset Bersama yang Diatur

Data partnership charter dapat digunakan untuk menjelaskan tujuan penggunaan data, kategori data, pihak yang berhak mengakses, dasar pemrosesan, standar kualitas, retensi, keamanan, dan pembagian manfaat. Prinsip least privilege perlu diterapkan agar setiap aktor memperoleh akses sesuai kebutuhan. Namun, pembatasan akses tidak boleh menghambat inovasi; karena itu perusahaan dapat menggunakan sandbox, data anonymization, clean room, atau synthetic data untuk eksperimen.

Untuk penggunaan AI, perjanjian perlu mengatur sumber data, tanggung jawab validasi, bias, audit model, perubahan model, dan penggunaan keluaran. Ketika model dikembangkan bersama, kepemilikan dan hak komersialisasi perlu disepakati sejak awal. Tanpa pengaturan tersebut, keberhasilan teknis dapat berubah menjadi sengketa nilai.

Membangun Fairness dan Legitimasi

Orchestrator perlu menyadari bahwa kekuasaan formal tidak selalu menghasilkan kepatuhan yang produktif. Mitra dapat mematuhi aturan namun mengurangi investasi, menahan pengetahuan, atau mencari platform alternatif. Transparansi perubahan aturan, masa transisi yang wajar, konsultasi, serta mekanisme banding membantu menjaga legitimasi. Formula pembagian nilai sebaiknya mempertimbangkan kontribusi, risiko, investasi, dan efek jaringan, bukan hanya posisi tawar.

Komunikasi tujuan bersama juga penting. Mitra perlu memahami bagaimana transformasi menghasilkan nilai bagi pelanggan dan bagi mereka. Narasi ekosistem yang terlalu berpusat pada perusahaan inti akan sulit membangun komitmen. Karena itu, orchestrator perlu menunjukkan kemenangan bersama, membagikan insight, dan memberi pengakuan terhadap kontribusi complementor.

Mengukur Kinerja dan Melakukan Stress Test

Dashboard kemitraan perlu memuat indikator operasional, relasional, inovasi, dan kesehatan ekosistem. Indikator operasional mencakup SLA, kualitas, biaya, dan keamanan. Indikator relasional mencakup trust pulse, kualitas komunikasi, konflik terbuka, retensi, dan willingness to invest. Indikator inovasi mencakup jumlah eksperimen, time-to-integration, reuse data, dan kontribusi mitra. Indikator kesehatan ekosistem mencakup konsentrasi ketergantungan, keragaman aktor, kemampuan substitusi, stabilitas standar, dan distribusi nilai.

Stress test dapat dilakukan melalui skenario keluarnya mitra kritis, kegagalan cloud, serangan siber, perubahan regulasi data, kenaikan biaya platform, atau perubahan teknologi. Tujuannya bukan memprediksi secara tepat, melainkan menguji apakah ekosistem memiliki alternatif, hak akses, dokumentasi, dan proses pengambilan keputusan yang memadai. Resiliensi kemitraan perlu dirancang sebelum krisis, bukan setelah hubungan terganggu.

Tabel 8. Roadmap implementasi manajemen kemitraan ekosistem

Tahap	Pertanyaan manajerial	Praktik utama	Output
1. Map	Siapa saja yang diperlukan untuk mewujudkan proposisi nilai?	Peta aktor, aktivitas, data, dependency, bottleneck, substitusi.	Peta ekosistem dan prioritas hubungan.
2. Design	Bagaimana peran, hak, dan nilai dibagi?	Segmentasi mitra, prinsip governance, model insentif, arsitektur modular.	Blueprint kemitraan dan governance charter.
3. Connect	Bagaimana sumber daya dan data diintegrasikan?	API, standar, data agreement, forum kolaborasi, onboarding.	Interoperabilitas teknis dan relasional.
4. Orchestrate	Bagaimana koordinasi dan inovasi dijalankan?	Steering committee, eksperimen, knowledge sharing, conflict resolution.	Kolaborasi, inovasi, dan keputusan lintas organisasi.

Tahap	Pertanyaan manajerial	Praktik utama	Output
5. Measure	Bagaimana kesehatan hubungan dan ekosistem dinilai?	Dashboard multi-level, survey trust, fairness review, ecosystem metrics.	Early warning dan pembelajaran.
6. Reconfigure	Kapan peran, aturan, atau mitra perlu diubah?	Stress test, scenario planning, exit/transition, redesign platform.	Resiliensi dan pembaruan berkelanjutan.

RELEVANSI BAGI ORGANISASI DAN UMKM DI INDONESIA

Transformasi kemitraan memiliki relevansi tinggi bagi Indonesia karena digitalisasi mempertemukan perusahaan besar, platform, UMKM, lembaga keuangan, penyedia logistik, pemerintah, dan konsumen dalam ekosistem yang sama. Platform memperluas akses pasar dan menurunkan biaya transaksi, tetapi juga dapat menciptakan ketergantungan terhadap algoritma, promosi berbayar, komisi, dan data pelanggan. Bagi UMKM, kemampuan berpartisipasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga kemampuan memenuhi standar digital, mengelola data, merespons perubahan aturan, dan membangun reputasi.

Perusahaan besar yang membangun ekosistem dengan UMKM perlu menghindari pola kemitraan yang hanya memindahkan risiko kepada pihak kecil. Program onboarding, pembiayaan, standarisasi, pelatihan, dan berbagi data dapat meningkatkan kemampuan mitra. Namun, dukungan tersebut perlu disertai mekanisme graduasi agar UMKM tidak terus-menerus bergantung pada subsidi atau satu pembeli. Kontrak sederhana, jadwal pembayaran yang wajar, transparansi penalti, serta saluran pengaduan merupakan bagian dari fairness yang menentukan keberlanjutan hubungan.

Pada sektor publik dan regulated industries, ekosistem digital juga membutuhkan koordinasi dengan regulator. Pengembangan layanan keuangan, kesehatan, logistik, energi, atau administrasi publik menghadapi persyaratan keamanan, privasi, interoperabilitas, dan akuntabilitas. Kemitraan pemerintah-swasta perlu mendefinisikan dengan jelas tanggung jawab atas data dan kontinuitas pelayanan. Ketergantungan pada satu penyedia teknologi tanpa strategi portabilitas dapat menciptakan vendor lock-in dan membatasi kemampuan negara mengembangkan layanan.

Bagi perusahaan Indonesia, langkah realistis bukan langsung membangun platform besar, melainkan meningkatkan maturity manajemen kemitraan. Organisasi dapat memulai dari pemetaan hubungan kritis, standarisasi data, forum bersama, dan dashboard kinerja. Selanjutnya, perusahaan dapat mengembangkan API, sandbox inovasi, atau program co-creation dengan mitra terpilih. Transformasi yang bertahap mengurangi risiko investasi teknologi yang tidak didukung kemampuan relasional.

Konteks kelembagaan Indonesia juga menuntut perhatian pada tingkat kepercayaan, variasi kemampuan digital, dan ketimpangan posisi tawar. Tata kelola tidak dapat hanya menyalin model perusahaan global. Mekanisme perlu disesuaikan dengan kapasitas mitra, regulasi nasional, dan kebiasaan hubungan bisnis. Keseimbangan antara standarisasi dan pendampingan menjadi penting agar digitalisasi memperluas partisipasi, bukan memperkuat eksklusi.

5. Kesimpulan

Disrupsi digital mengubah manajemen kemitraan dari aktivitas yang berfokus pada pengendalian transaksi menjadi kemampuan untuk mengorkestrasi sistem penciptaan nilai lintas organisasi. Pergeseran terjadi karena produk dan layanan semakin bergantung pada teknologi, data, dan sumber daya komplementer yang dimiliki oleh berbagai aktor independen. Dalam kondisi ini, keberhasilan satu perusahaan ditentukan oleh kesiapan, perilaku, dan kemampuan adaptasi ekosistemnya. Systematic literature review mengidentifikasi enam tema utama: arsitektur hubungan multilateral, tata kelola hibrida, platform dan data sebagai infrastruktur koordinasi, pentingnya trust dan fairness, kapabilitas dinamis untuk orkestrasi, serta perluasan ukuran kinerja menuju kesehatan ekosistem. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kontrak tetap diperlukan tetapi tidak cukup. Manajemen kemitraan membutuhkan integrasi mekanisme formal, relasional, dan teknis. Kerangka Transformasi Kemitraan Ekosistem Digital yang diajukan menempatkan tekanan disrupsi sebagai pemicu, kesiapan relasional-digital sebagai kondisi awal, mekanisme orkestrasi sebagai proses, kualitas kolaborasi sebagai mediator, dan kinerja ekosistem sebagai keluaran. Feedback loop menghubungkan seluruh komponen sehingga hubungan dapat

diperbarui seiring perubahan lingkungan. Kerangka ini menjelaskan bahwa teknologi tidak otomatis menciptakan kolaborasi. Nilai digital hanya muncul ketika peran selaras, data dapat dipertukarkan secara aman, aturan dianggap adil, dan mitra memiliki kemampuan beradaptasi. Bagi praktisi, implikasi utama adalah perlunya mengelola kemitraan sebagai portofolio interdependensi. Perusahaan perlu memetakan ekosistem, mendesain governance berlapis, mengatur data sebagai aset bersama, menjaga fairness, mengukur kesehatan hubungan, dan melakukan stress test. Bagi penelitian, topik yang mendesak mencakup pengukuran maturity, power asymmetry, AI governance, resiliensi, UMKM, dan sustainability. Dengan pendekatan tersebut, manajemen kemitraan dapat berkembang dari fungsi kontraktual menjadi kapabilitas strategis yang membangun inovasi, resiliensi, dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Referensi

1. Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
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. <https://doi.org/10.1002/smj.821>
3. Ansari, S., Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2016). The disruptor's dilemma: TiVo and the U.S. television ecosystem. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1829–1853. <https://doi.org/10.1002/smj.2442>
4. Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72–95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
5. Bogers, M., Zobel, A. K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., Frederiksen, L., Gawer, A., Gruber, M., Haeffliger, S., Hagedoorn, J., Hilgers, D., Laursen, K., Magnusson, M. G., Majchrzak, A., McCarthy, I. P., Moeslein, K. M., Nambisan, S., Piller, F. T., Radziwon, A., Rossi-Lamastra, C., Sims, J., & Ter Wal, A. L. J. (2017). The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8–40. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068>
6. Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
7. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
8. Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018). Platforms and infrastructures in the digital age. *Information Systems Research*, 29(2), 381–400. <https://doi.org/10.1287/isre.2018.0794>
9. Dattée, B., Alexy, O., & Autio, E. (2018). Maneuvering in poor visibility: How firms play the ecosystem game when uncertainty is high. *Academy of Management Journal*, 61(2), 466–498. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0869>
10. de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The digital platform: A research agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124–135. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>
11. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
12. Gawer, A. (2021). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, 54(5), 102045. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102045>
13. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
14. Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391–1399. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>
15. Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
16. Kapoor, R. (2018). Ecosystems: Broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, 7, Article 12. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>
17. Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2022). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, 43(3), 405–424. <https://doi.org/10.1002/smj.3250>
18. Linde, L., Sjödin, D., Parida, V., & Wincent, J. (2021). Dynamic capabilities for ecosystem orchestration: A capability-based framework for smart city innovation initiatives. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120614. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120614>
19. Mann, G., Karanasios, S., & Breidbach, C. F. (2022). Orchestrating the digital transformation of a business ecosystem. *The Journal of Strategic Information Systems*, 31(3), 101733. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101733>
20. Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
21. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
22. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.03>
23. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
24. Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145. <https://doi.org/10.2307/2393988>
25. Rethlefsen, M. L., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., Ayala, A. P., Moher, D., Page, M. J., & Koffel, J. B. (2021). PRISMA-S: An extension to the PRISMA statement for reporting literature searches in systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10, Article 39. <https://doi.org/10.1186/s13643-020-01542-z>
26. Shen, L., Shi, Q., Parida, V., & Jovanovic, M. (2024). Ecosystem orchestration practices for industrial firms: A qualitative meta-analysis, framework development and research agenda. *Journal of Business Research*, 173, 114463. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114463>

27. Shipilov, A., & Gawer, A. (2020). Integrating research on interorganizational networks and ecosystems. *Academy of Management Annals*, 14(1), 92–121. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0121>
28. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
29. Talmar, M., Walrave, B., Podoyntsina, K. S., Holmström, J., & Romme, A. G. L. (2020). Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems: The Ecosystem Pie Model. *Long Range Planning*, 53(4), 101850. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.09.002>
30. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
31. Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*, 21(4), 675–687. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0323>
32. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
33. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
34. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
35. Wareham, J., Fox, P. B., & Cano Giner, J. L. (2014). Technology ecosystem governance. *Organization Science*, 25(4), 1195–1215. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0895>
36. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
37. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
38. Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>