



Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

Gilang Mukti Prabowo*, Luthfi Bangun Lestari, Baskoro

Universitas Madani, Indonesia

Email: gmprabowo@umad.ac.id*, lutfibangunlestari@umad.ac.id,
baskoro@umad.ac.id

Abstrak

Article Info:

Inovasi adalah salah satu kunci utama dalam mencapai daya saing yang berkelanjutan di dunia bisnis saat ini. Dalam konteks ini, perusahaan inti dan mitra-mitranya memainkan peran penting dalam menciptakan nilai bersama melalui kolaborasi dan berbagi pengetahuan. Penelitian ini berfokus pada analisis interaksi dalam suatu jaringan terpusat yang melibatkan perusahaan inti dan mitra-mitranya dalam proses penciptaan nilai bersama dan berbagi pengetahuan untuk menghasilkan inovasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami secara mendalam bagaimana interaksi dalam suatu jaringan yang terpusat pada perusahaan inti beserta para mitranya menghasilkan inovasi melalui kegiatan penciptaan nilai bersama dan berbagi pengetahuan. Penelitian ini menggunakan studi kasus berganda dengan analisis kualitatif untuk meneliti data yang dihasilkan dari wawancara dengan informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara perusahaan inti dan para mitranya dapat memicu munculnya inovasi pada setiap unit. Unit analisis yang digunakan adalah proses feedback loop antara perusahaan inti dan mitranya. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa terdapat perbedaan hasil inovasi antar level mitra, dimana semakin besar mitra, semakin baik inovasi yang dihasilkan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menganalisis temuan ini lebih lanjut, dengan fokus pada bagaimana struktur organisasi mempengaruhi hasil inovasi yang dilakukan dalam jaringan mitra yang lebih kompleks. Temuan ini memberikan kontribusi penting dalam memahami peran mitra dalam penciptaan inovasi dan dapat memberikan wawasan bagi perusahaan dalam merancang strategi kolaborasi yang lebih efektif.

Kata Kunci: Berbagi pengetahuan, Inovasi, dan Penciptaan Nilai Bersama

Abstract

Innovation is one of the key drivers of sustainable competitive advantage in today's business world. In this context, both the core company and its partners play a crucial role in creating value together through collaboration and knowledge sharing. This study aims to

analyze and gain a deeper understanding of how interactions within a network centered on the core company and its partners result in innovation through value creation and knowledge sharing activities. This research uses a multiple case study approach with qualitative analysis to examine data generated from interviews with informants. The results indicate that the interactions between the core company and its partners can trigger innovation across different units. The unit of analysis used is the feedback loop process between the core company and its partners. Based on the findings, it is also observed that there are differences in the innovation outcomes between partner levels, where larger partners tend to generate better innovation. Future research is expected to further analyze this finding, particularly in exploring how organizational structure influences the innovation outcomes within a partner network. These findings contribute valuable insights into understanding the role of partners in innovation creation and provide guidance for companies in designing more effective collaboration strategies.

Keywords: *Knowledge Sharing, Innovation, and Shared Value Creation*

PENDAHULUAN

Menurut Mutiara dan Priyonggo (2019), munculnya inovasi disruptif dari platform media digital telah mengganggu stabilitas bisnis media cetak, termasuk industri penerbitan yang menjadi salah satu sektor yang terdampak. Padahal, industri penerbitan memiliki kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional. Sebagai salah satu dari 17 subsektor ekonomi kreatif yang menjadi fokus utama Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf), penerbitan menyumbang Rp 69,07 triliun terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional pada tahun 2020, atau sekitar 6,09% dari total PDB nasional pada tahun tersebut (Kemenparekraf, 2021).

Perubahan sifat pertumbuhan ekonomi global kini semakin dipengaruhi oleh pesatnya laju inovasi yang dimungkinkan oleh perkembangan teknologi, yang sering kali datang secara tidak terduga, memiliki siklus hidup produk yang lebih singkat, serta menuntut biaya pengembangan yang lebih tinggi (Arifiani et al., 2019). Dalam konteks ini, media cetak tidak dapat menghindari gelombang transformasi teknologi. Pilihan yang tersedia hanyalah menyelaraskan strategi bisnis dengan arah disrupsi digital (Mutiara & Priyonggo, 2019). Untuk bertahan dan bersaing di era digital, perusahaan perlu memiliki kemampuan berinovasi, sehingga dapat memanfaatkan teknologi baru guna menciptakan dan menangkap nilai secara efektif (Snowball et al., 2021).

Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

Sejalan dengan pandangan tersebut, Rademakers et al. (2019) menekankan bahwa tujuan utama dari eksistensi suatu organisasi adalah menciptakan nilai dari produk dan layanan yang dimilikinya. Proses penciptaan nilai ini sangat dipengaruhi oleh kepadatan sumber daya—yakni sejauh mana suatu sumber daya dapat diakses dan diintegrasikan dalam konteks aktor, waktu, lokasi, dan situasi tertentu. Semakin padat sumber daya tersebut, maka semakin besar pula potensi nilai yang dapat dihasilkan (Storbacka, 2019). Dyer et al. (2018) menambahkan bahwa nilai juga dapat diperoleh melalui kolaborasi, khususnya saat perusahaan mampu menjalin kemitraan dengan pihak lain yang memiliki sumber daya saling melengkapi, membangun kepercayaan yang tinggi, berbagi pengetahuan, serta menyesuaikan investasi berdasarkan karakteristik masing-masing mitra.

Menurut Barbic et al. (2021), kolaborasi ditandai oleh adanya pertukaran pengetahuan yang direncanakan dan dikelola secara aktif oleh masing-masing perwakilan perusahaan yang terlibat, dengan tujuan untuk menghasilkan inovasi tertentu. Dalam kerangka ekonomi berbasis pengetahuan, inovasi memiliki peranan krusial karena memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan melalui strategi diferensiasi dan optimalisasi sumber daya tertentu (Aouinaït, 2021). Namun, tantangan masa kini menunjukkan bahwa perusahaan tidak bisa hanya bergantung pada inovasi yang berasal dari dalam organisasi. Oleh sebab itu, pengetahuan yang bersumber dari lingkungan internal maupun eksternal menjadi faktor kunci dalam mendorong proses inovatif.

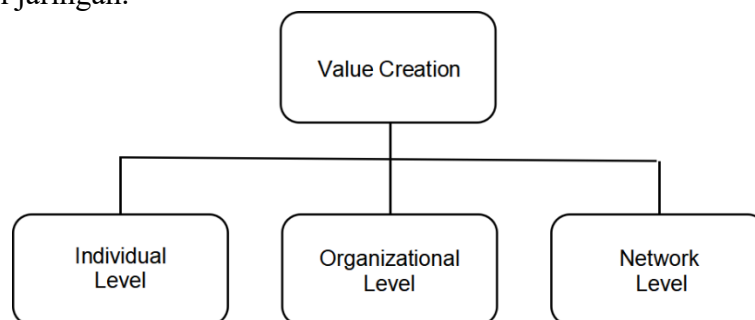
Esensi dari inovasi terletak pada pengetahuan, itulah sebabnya inovasi terbuka membuka peluang terjadinya transfer pengetahuan dengan pihak-pihak di luar organisasi (Alvarez, et al. 2020). Castaneda dan Cuellar (2019) menyebutkan bahwa Inovasi sangat bergantung pada berbagi pengetahuan. Perilaku ini berkontribusi pada perancangan layanan, produk, model bisnis, proses, dan skema organisasi yang baru.

Digitalisasi setidaknya telah mengubah bagaimana para brand berinteraksi dengan penggunanya, sehingga memunculkan kebutuhan untuk selalu inovatif untuk terus mampu berkompetisi (Alemsan dan Fialho, 2024). Penulis mengambil objek penelitian yaitu Penerbit Buku, karena menurut Suhendra, et al. (2020), penelitian mengenai penerbit sebagai Objek belum banyak dilakukan, selain dari kontribusi yang diberikan pada PDB pun cukup besar. Penelitian mengenai inovasi terbuka lebih sering dilakukan pada level perusahaan bukan pada level jaringan perusahaan (Scheips, et al 2021). Penelitian mengenai inovasi terbuka tidak cukup mengambil objek yang berasal dari eksternal organisasi (Randhawa, et al, 2016).

Teori penciptaan nilai bersama merupakan teori konsumen-sentris dimana produsen dan konsumen melakukan penciptaan nilai Bersama (Fan dan Luo, 2020). Teori ini mendefinisikan ulang hubungan antara Perusahaan dengan konsumen, mengganti model tradisional hubungan transfer nilai menjadi proses untuk menciptakan nilai secara bersama-sama melalui interaksi

dan kolaborasi (Liu, et al., 2024). Inovasi bisa didorong oleh kegiatan penciptaan nilai bersama, seperti yang disampaikan oleh Fernando, et al. (2024) bahwa proses penciptaan bersama yang tertanam dalam interaksi dengan konsumen mendorong munculnya inovasi. Pada konteks ini, penciptaan nilai bersama dimulai dari interaksi antara konsumen dan perusahaan, seperti yang disampaikan oleh Sencan dan Emrah (2024) interaksi antara dua pihak yaitu pemberi jasa dan konsumen nya memicu lahirnya penciptaan nilai bersama.

Teori penciptaan nilai bersama pun semakin mendapat perhatian. Para ilmuwan mulai meninjau kembali filosofi bisnis dan metode penciptaan nilai, dan menemukan bahwa pelanggan tidak lagi sekadar pengguna produk. Mereka telah menjadi kekuatan inovasi yang penting bagi perusahaan, sekaligus sumber keunggulan kompetitif Perusahaan (Fan dan Luo, 2020). Jadi, terdapat hubungan antara penciptaan nilai dari Perusahaan dan penciptaan nilai bersama dengan konsumen. Namun, berdasarkan pada penjelasan di atas, penciptaan nilai bersama lebih banyak diteliti pada bagaimana nilai diciptakan bersama antara konsumen dengan produsen. Padahal, menurut Corte dan Giovanna (2014) menyebutkan bahwa penciptaan nilai paling tidak terbagi menjadi tiga yaitu level individu, level organisasi, dan level jaringan.



Gambar 1. Value Creation menurut Corte dan Giovana (2014)

Di era inovasi, semakin banyak perusahaan yang bekerja sama membangun ekosistem inovasi untuk mencapai penciptaan nilai (*value creation*). Berbagai peserta dalam ekosistem inovasi mendorong agregasi dan integrasi sumber daya melalui kolaborasi lintas batas dan secara bersama-sama menciptakan nilai dari ekosistem tersebut (Yang, 2024). Penciptaan nilai bersama yang berasal dari kolaborasi mampu mendorong inovasi, salah satunya dengan menelusuri aliran pengetahuan yang saling terhubung dan proses pembelajaran yang terjadi (Hinojosa, et al., 2022).

Castaneda dan Sergio (2019) menyebutkan bahwa berbagi pengetahuan merupakan proses alih pengalaman, keterampilan, dan informasi ke dalam praktik nyata, seperti halnya dalam proses inovasi. Menurutnya, salah satu ciri dari inovasi adalah penciptaan nilai, yang hanya mungkin terjadi melalui berbagi pengetahuan. Organisasi yang mendorong budaya berbagi

Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

pengetahuan akan lebih mampu memfasilitasi peningkatan kapabilitas inovasinya.

Barbic et al. (2021) menekankan bahwa dalam proses kolaborasi, berbagi pengetahuan menjadi karakteristik yang dominan. Pertukaran ini bukan terjadi secara spontan, melainkan merupakan proses yang dirancang dan dikelola secara sadar oleh masing-masing pihak yang terlibat dalam kolaborasi, dengan tujuan menghasilkan inovasi yang spesifik. Penting bagi organisasi untuk mempelajari bagaimana untuk menyimpan dan menggunakan sumber pengetahuan internal dan eksternal untuk bisnis model yang lebih sustain (Li, et al., 2022). Lee, et al. (2023) menjelaskan bahwa ada hubungan tidak langsung antara berbagi pengetahuan dan kinerja inovasi. Proses Inovasi mengubah pengetahuan baru menjadi produk dan layanan yang berguna sehingga menciptakan nilai bagi organisasi (Mazordose dan Mkhize, 2022). Lebih jauh, menurut keduanya, berbagi pengetahuan masih menjadi katalis penting untuk memunculkan inovasi.

Konsep inovasi terbuka menurut Shmeleva *et al* (2021) menjelaskan bagaimana menghasilkan nilai dari teknologi dan kemungkinan untuk memaksimalkan sumber daya eksternal. Inovasi terbuka menurut Chesbrough *et al* (2018) membutuhkan kolaborasi diantara anggota yang ada, tetapi saling bergantung dan mengandalkan kemampuan satu sama lain dalam penciptaan nilai bersama yang juga diperlukan adanya kemampuan setiap anggota untuk menangkap nilai.

Inovasi terbuka dilakukan secara menyengaja oleh partisipan dalam jaringan dimana digambarkan oleh Chesbrough et al (2018) sebagai proses distribusi inovasi yang didasarkan atas pengelolaan aliran pengetahuan secara sengaja melintasi batas organisasi dan merupakan proses pertukaran dari partisipan jaringan, dimana pertukaran sumber daya tersebut memiliki potensi nilai tertentu untuk digunakan anggota lain.

Penelitian Mutiara dan Priyonggo (2019) mengidentifikasi dampak inovasi disruptif dari platform media digital terhadap industri penerbitan, termasuk media cetak, yang mengganggu stabilitas bisnis tradisional. Meskipun memberikan wawasan tentang tantangan yang dihadapi industri media cetak, penelitian ini terbatas pada dampak disrupsi digital tanpa menyelidiki bagaimana industri ini dapat beradaptasi melalui inovasi yang melibatkan kolaborasi eksternal. Penelitian ini mengisi gap tersebut dengan mengangkat konsep inovasi terbuka yang melibatkan kolaborasi antara perusahaan inti dan mitra eksternal dalam menciptakan nilai bersama dan berbagi pengetahuan untuk menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. Sementara itu, Rademakers et al. (2019) menekankan pentingnya kepadatan sumber daya dalam organisasi untuk menciptakan nilai, tetapi tidak membahas peran kolaborasi eksternal dalam mendorong inovasi. Penelitian ini mengisi gap tersebut dengan mengkaji peran penting kolaborasi dalam jaringan perusahaan yang mempercepat inovasi, serta bagaimana perusahaan dapat

Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

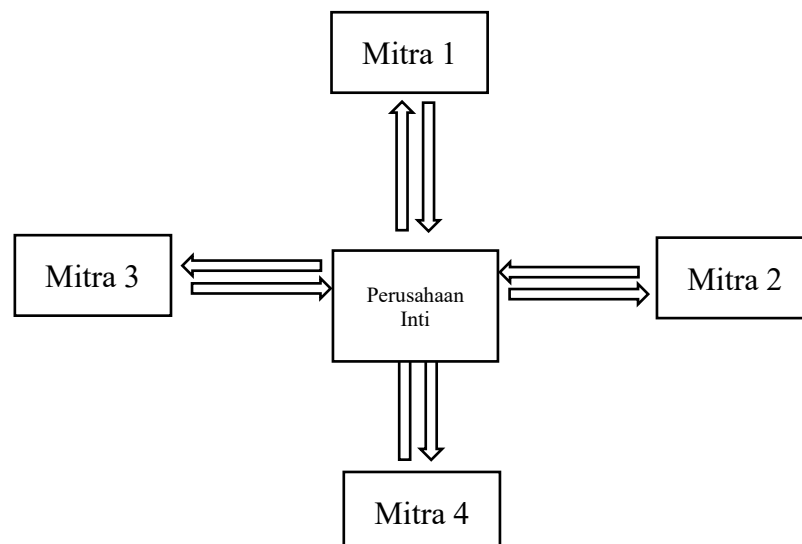
memanfaatkan sumber daya eksternal untuk meningkatkan kapabilitas inovasi mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana interaksi dalam jaringan yang terpusat pada perusahaan inti dan mitra eksternal dapat menghasilkan inovasi melalui penciptaan nilai bersama dan berbagi pengetahuan. Penelitian ini diharapkan memberikan wawasan tentang pentingnya kolaborasi eksternal dalam mendorong inovasi dan memberikan strategi bagi perusahaan dalam merancang kemitraan yang lebih efektif untuk mengatasi disrupsi digital. Manfaat dari penelitian ini adalah memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan inovasi terbuka untuk menciptakan nilai bersama, meningkatkan daya saing, dan bertahan dalam lingkungan bisnis yang semakin digital dan kompetitif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode studi kasus dimana peneliti mempelajari langsung pada objek penelitian berupa fenomena maupun kejadian tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Penelitian studi kasus dapat didefinisikan sebagai penelitian intensif terhadap orang, kelompok orang atau unit tertentu yang bertujuan untuk mencari keumuman atas beberapa unit (Gustafson, 2017). Eisendhardt dan Volmar (2020) menyebutkan bahwa kerangka penelitian dari studi kasus terletak pada pembangunan teori, yang mengacu pada proses menghasilkan sebuah teori berdasarkan pada pola yang muncul dalam data.

Objek penelitian pada studi kasus ini merupakan penerbit Deepublish sebagai Perusahaan inti dan keempat mitranya pada kategori mitra Individu dan Mitra level Organisasi. Interaksi antara Perusahaan inti dan para mitra merupakan unit analisis yang digunakan untuk meneliti studi kasus ini. Penelitian ini berupaya menganalisa interaksi kelima subjek penelitian yaitu Deepublish sebagai Perusahaan inti beserta empat mitranya pada setiap jenis kemitraan yang dibangun oleh Deepublish.



Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis



Unit Analisis : Feedback Loop

Gambar 2 . Model Penelitian

Pada penelitian ini, teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah interview untuk menjawab pertanyaan penelitian secara mendalam tentang bagaimana dan mengapa. Selain itu, untuk melengkapi hasil penelitian, penulis menggunakan pendekatan pengumpulan data sekunder melalui website maupun platform sosial media sampel.

Tabel 1. Pengumpulan Data dari Informan

Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

Informan	Teknik Pengumpulan Data	Durasi dan Informasi	Topik terkait	Informan
<i>Before the pandemic</i>				
Perusahaan Inti (PI)	<i>Interview langsung, Observasi website, sosial media, website, Observasi langsung</i>	<i>3 Informan, 4 jam total</i>	<i>Latar belakang pembentukan jaringan, jenis jaringan yang dibentuk, tujuan dibentuknya jaringan, dan cara mengelola dan mengatur jaringan</i>	<i>Manajer Dept. Sales Manajer Dept. Operasional dan Produksi Manajer Dept Author dan Netpromoter</i>
Distributor	<i>Interview telpon, observasi marketplace, Kunjungan langsung</i>	<i>1 informan, 3 jam total</i>	<i>Alasan bergabung dengan Deepublish, bentuk dukungan yang diberikan Deepublish, Feedback yang diberikan pada Deepublish, perubahan dalam pengelolaan bisnis, dan feedback</i>	<i>Owner Omviral Bookstore</i>
Top Agent (Individu)	<i>Interview telpon, pertanyaan whatsapp, dan observasi marketplace</i>	<i>1 informan, 1 jam total</i>	<i>Alasan bergabung dengan Deepublish, bentuk dukungan yang diberikan Deepublish, Feedback yang diberikan pada Deepublish, perubahan dalam pengelolaan bisnis, dan feedback</i>	<i>Owner Fahmi Bookstore</i>
Mitra Produksi	<i>Interview langsung</i>	<i>2 informant, 1 jam 30 menit total</i>	<i>Alasan bergabung dengan Deepublish, bentuk dukungan yang diberikan Deepublish, Feedback yang diberikan pada Deepublish, perubahan dalam pengelolaan bisnis</i>	<i>Supervisor Agung Staff Pengantaran</i>
Netpromoter (Individu)	<i>Interview telpon dan pertanyaan whatsapp</i>	<i>1 informan</i>	<i>Alasan bergabung dengan Deepublish, bentuk dukungan yang diberikan Deepublish, Feedback yang diberikan pada Deepublish,</i>	<i>Dewi Anggraini (Mitra Individu)</i>

Analisis Data

Berdasarkan hasil interview dan observasi, didapatkan setidaknya tiga kategori mitra di tiga departemen, yaitu mitra penjualan, mitra penerbitan, dan mitra produksi. Untuk mendukung model bisnisnya, PI membangun kemitraan pada bagian hulu (netpromoter) hingga bagian hilir (distributor, top agent, sales agent, dan reseller). Pada setiap mitra terdapat model interaksi yang dibangun PI dan bentuk feedback dari setiap mitra yang berisi kegiatan berbagi pengetahuan dan kegiatan penciptaan nilai bersama hingga menghasilkan inovasi. Interaksi berpusat di perusahaan inti sebagai pembentuk kemitraan, sehingga kegiatan yang dimunculkan oleh PI berbentuk dukungan untuk memperkuat para mitranya.

Pada setiap kemitraan, PI memformat semacam dukungan yang diformalkan dan distrukturkan menjadi daftar pekerjaan untuk menjaga

Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

hubungan baik dengan mitra-mitranya. Tujuan dari PI adalah memperluas jaringan dan meningkatkan pendapatan. Beberapa tindakan PI pada mitra dirangkum dalam tabel berikut :

Tabel 2. Kegiatan yang dilakukan PI untuk Mitra

Jenis Mitra	Kegiatan yang dilakukan PI untuk mitra		Kategori	Penjelasan
Mitra Penjualan (distributor dan agen)	Penyediaan mitra	Komunitas	Sistem	Forum komunikasi antar mitra yang dikelola oleh PI
	Membuat Tiering Mitra		Sistem	Kategorisasi mitra berdasarkan pada capaian, dimana semakin tinggi capaian akan mendapatkan keuntungan finansial yang lebih baik
	Membuat Bulanan	Challenge	Marketing	Perlombaan di internal komunitas mitra dengan hadiah khusus
	Penyediaan marketing	konten	Marketing	Konten berupa gambar, video, deskripsi produk, spesifikasi produk
	Mengadakan Edukasi	Kelas	Training	Kelas bulanan yang berisi edukasi pada tema tertentu
	Menyediakan Service	Customer	Forum Komunikasi	Customer service dari PI yang akan membantu menjawab pertanyaan, menyelesaikan masalah/komplain, dan mengarahkan cara berjualan dasar
Mitra Penerbitan (Netpromoter)	Membuat bulanan	Challenge	Marketing	Tantangan tertentu yang diberikan PI kepada mitra
	Mengadakan bulanan	Promo	Marketing	Promo bulanan yang bisa digunakan oleh para mitra dalam menawarkan layanan
	Menyediakan Pendampingan		Sistem	Customer Service yang siap membantu dalam setiap konsultasi
	Mengadakan Rutin	Edukasi	Traning	Kegiatan dalam mengedukasi mitra mengenai teknis dalam memasarkan layanan
Mitra Produksi	Menyediakan dan Evaluasi	Feedback	Forum Komunikasi	Meminta model buku tertentu sesuai kebutuhan PI walaupun mitra belum bisa
	Mengadakan Kunjungan		Forum Komunikasi	Melakukan kunjungan bisnis kepada mitra untuk menjaga hubungan

Tabel 2 di atas merupakan bentuk interaksi yang dilakukan oleh Perusahaan Inti. Berdasarkan pada tabel tersebut, PI melakukan berbagai jenis interaksi proaktif kepada mitra dengan kategori Pembentukan Sistem, Dukungan Marketing, Training kemitraan, dan Forum Komunikasi. Para peneliti menyebutkan bahwa diperlukan tindakan tertentu agar penciptaan nilai bersama mampu memberikan hasil yang positif dan berdampak positif pula hubungan bisnis sepanjang waktu (Corsaro, 2018).

Interaksi PI dan Mitra Penjualan

Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

Berdasarkan pada Corsaro (2018) penciptaan nilai bersama terjadi melalui penyelesaian masalah dua arah yang melalui lima jenis aktivitas yaitu : mendiagnosa kebutuhan, mendesain Solusi, mengorganisasi sumber daya, mengelola masalah, dan mengimplementasi Solusi. Perusahaan Inti (PI) membentuk jaringan bertujuan untuk meningkatkan omset dan memperlebar jaringannya. Ini seperti yang disampaikan oleh informan dari manajer penjualan,

“Alasan utamanya adalah memperluas jaringan, artinya PI membutuhkan pihak lain yang dapat membantu untuk memperluas jaringan...”.

Pada bagian yang lain, informan manajer penjualan juga menyampaikan, *“tujuan utama dalam Pembangunan mitra Adalah untuk mendapatkan omset yang lebih tinggi serta memperluas jaringan”*.

Pembentukan jaringan kemudian diikuti oleh serangkaian aktivitas proaktif yang dilakukan oleh PI sesuai pada table 2.0 di atas. Pada sekumpulan aktivitas tersebut, PI menjalankan interaksi dengan para mitra melalui berbagai macam cara. Namun, sesuai dengan tujuan utama pembentukan jaringan, maka tindakan PI pertama menurut informan manajer penjualan adalah memberikan bagi hasil finansial pada mitra, seperti kutipan berikut,

“Tindakan yang dilakukan oleh PI yang pertama adalah memberikan bagi hasil finansial dalam prosentase tertentu sebagai bentuk apresiasi kepada mitra. Mitra juga mencari keuntungan finansial untuk usahanya...”.

Pernyataan dari dua informan di atas menunjukkan bahwa terdapat masalah yang sama antara PI dengan Mitra, yaitu masalah omset usaha. Pada PI, hal tersebut masuk ke dalam proses diagnosa masalah, yang kemudian diterjemahkan menjadi pembentukan jaringan sebagai desain Solusi atas masalah yang ada. Untuk mengefektifkan Solusi agar bisa memecahkan masalah, PI mendesain serangkaian aktivitas dengan menggerakkan sumber dayanya seperti SDM, finansial, maupun data yang digunakan untuk mendukung para mitra. Informan manajer penerbitan menyebutkan sebagai berikut :

“Hubungan kemitraan pasti ada benefit materi. Yang paling awal adalah bagi hasil yang selalu kita update...”

Tahap di atas menunjukkan bahwa PI berupaya untuk melakukan organisasi sumber daya untuk mendukung agar mitra aktif. Pada tahap berikutnya, para mitra yang bergerak secara aktif dalam mendukung PI memiliki masalah tertentu, seperti yang disampaikan oleh informan distributor sebagai berikut :

“Saya pernah usul untuk dibuatkan harga standar, tapi belum mau diterapkan oleh PI awalnya karena maunya menggunakan sistem cashback... Reseller baru yang diskonnya lebih kecil hanya 20% mentalnya akan turun duluan, jadi tidak akan bertumbuh”

Pada proses di atas, para mitra memberikan feedback atas sistem yang dikembangkan oleh PI. Dimana pada proses ini terdapat pengetahuan baru

Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

yang didapatkan oleh PI berupa usulan untuk harga standar. Proses pertukaran pengetahuan merupakan salah satu sumber untuk munculnya inovasi. Feedback tersebut dikelola oleh PI hingga mengubah kebijakannya, seperti yang disampaikan oleh informan distributor,

“...karena satu satunya penerbit dengan judul buku yang banyak tapi menerapkan harga standar...”

Masalah lain yang muncul pada penerbitan dari para mitra adalah stock buku yang tidak bisa dikirimkan karena stock habis. Informan agen menyampaikan,

“penerbit lain biasanya tidak menyediakan 100% bukunya, Ketika ga ready ya ga ready. Akhirnya order batal dan mengecewakan konsumen...”

Solusi yang diterapkan oleh PI adalah dengan menjalankan sistem 99% buku selalu ada stock. Agen mengatakan,

“kepastian buku yang disediakan sampai 99% dibanding penerbit lain...”

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa PI melakukan modifikasi sistemnya kemitraannya dan menerima pengetahuan yang diterima dari mitranya. Dua kegiatan tersebut yaitu pengelolaan masalah HET dari mitra dijadikan sebagai sumber pengetahuan baru dari PI untuk diterapkan dalam sistem pengelolaan kemitraannya, menunjukkan pada dua proses dalam penciptaan nilai bersama yaitu mengelola masalah dan mengimplementasikan Solusi.

Pada permasalahan terkait ketersediaan buku, PI mengelola masalah dengan membuat sistem persediaan buku yang mampu menyediakan stock hingga 99% sebagai implementasi solusinya.

Nilai yang dikembangkan dari proses penciptaan nilai bersama ini adalah bagaimana agar mitra yang dibentuk bisa meningkatkan omset dan memperluas jaringan sesuai tujuan awal atau sistem pengelolaan kemitraan. Pada satu sisi, mitra membutuhkan penjualan agar mendapatkan benefit finansial yang besar, di sisi yang lain, PI membutuhkan mitra aktif memasarkan produk, sehingga omset bisa tercapai. Berdasarkan pada nilai yang tercipta tersebut, PI kemudian melakukan inovasi dalam sistem pengelolaan mitranya.

Pada sisi lain, sistem yang dibuat oleh PI pun menjadi pengetahuan baru bagi para mitra penjualan. Informasi dan data data yang diberikan turut menjadi faktor penyebab perubahan yang dilakukan oleh mitra seperti membuat sistem pengelolaan reseller internal dan membuat kelompok mitra untuk mendapatkan tiering tertinggi.

Interaksi PI dengan Mitra Penerbitan

Dalam mengelola masalah mitra penerbitan, PI memiliki sistem pengelolaan mitra sendiri. Informan manajer penerbitan menyebutkan

Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

“Keuntungan terbagi menjadi dua, materiil dan imateriil...Selain itu juga akan kita riset QnA setiap sebulan sekali, seperti kebutuhan softskill dan hardskill apa yang dibutuhkan mitra...termasuk juga ada marketing kit...”

Pada mitra penerbitan individu, masalah yang muncul dari mitra adalah kendala pribadi, seperti yang disampaikan mitra penerbitan,

“Lebih ke pribadi...kemudian kendala biaya, karena untuk pemula nerbitin buku lebih ke Bahagia menerbitkan bukunya tapi tidak paham proses yang butuh biaya...”

Berdasarkan pada masalah tersebut, PI memberikan Solusi berupa pendampingan atas masalah yang diberikan oleh PIC mitra. Informan manajer penerbitan menyebutkan,

“kami memberikan PIC langsung kepada mitra, jadi mitra tidak kebingungan jika membutuhkan sesuatu.... Di luar itu, secara personal ada juga jadwal komunikasi personal setiap 3 – 5 hari dihubungi...”

Solusi ini menjadi solusi yang efektif dan menjadi dukungan yang didapatkan mitra untuk menjalankan kegiatannya. Mitra penerbitan menyebutkan,

“Lebih ke konsultasi...jadi kalau ada masalah langsung konsultasi ke CS”

“Dipandu sih. Karena saya sering bertanya.... Walaupun ada ide, misalnya gini gimana, terus CS menambahkan gini gini...”

“... ini Mas, kendalanya gini gini, jadi lebih ke konsultasi, alhamdulillah suka ada Solusi...”

Sama dengan distributor, pada pengelolaan mitra penerbitan, nilai yang diharapkan masih sama dengan mitra penjualan agar bisa mitra bisa memperluas jaringan dan meningkatkan omset PI, namun perubahan yang dilakukan oleh PI terletak pada sistem pengelolaan kemitraannya.

Perubahan yang dilakukan oleh PI untuk meningkatkan produktivitas mitra adalah dengan mengupdate model bagi hasilnya. Seperti yang disampaikan oleh manajer penerbitan,

“Dulu pembagiannya masih tidak ada fee naskah, sekarang ada fee naskah. Bagi hasil yang awalnya berapa persen sekarang kami naikkan. Fee naskah pun dinaikkan...”

“Dulu mitra kalau mencari naskah satu satu, tapi sekarang kami arahkan untuk ke institusi agar upayanya tidak terlalu besar, tapi Upaya kecil menghasilkann besar”

Tahap di atas menunjukkan bahwa PI mengorganisasi sumber daya, mengelola masalah, dan *mengimplementasikan Solusi*.

Penciptaan nilai bersama yang dilakukan oleh PI bersama dengan mitra penerbitan terbentuk melalui kegiatan komunikasi. Mitra penerbitan menyampaikan bahwa metode pemasarannya berubah dari awalnya hanya memasarkan produk menjadi menggunakan bukti hasil karyanya yang telah terbit. Hal tersebut didapatkan setelah melalui diskusi dengan CS seperti pada pernyataan di atas.

Interaksi PI dengan Mitra Produksi

Mitra Produksi merupakan mitra yang tidak secara langsung terlibat pada tujuan kemitraan yaitu memperluas jaringan dan menambah omset. Mitra produksi bersifat pasif. Ketika kapasitas sedang overcapacity, maka pekerjaan akan dilempar ke vendor produksi. PI menentukan kriteria mitra produksi berdasarkan pada harga yang ditawarkan, kecepatan proses produksi, serta fasilitas yang diberikan.

Pada kasus ini, permasalahan yang muncul adalah kapasitas internal PI yang tidak mampu menutup permintaan. PI kemudian mencari mitra produksi untuk membantu proses produksi sebagai Solusi atas masalah yang ada.

Masalah yang muncul berikutnya adalah permintaan pada model buku tertentu dimana mitra belum memiliki pengalaman pada bagian ini. Informan manajer produksi menyampaikan

“...seperti request model buku tertentu yang sesuai model bisnis PI, walaupun mitra masih baru (belum memiliki kapabilitas ini)...”

“...kami berikan feedback kualitas agar bisa lebih baik yang diberikan mitra.”

Pada mitra, feedback ini menjadi input yang cukup berarti karena melalui pengetahuan baru ini, mitra akhirnya mengubah salah satu layanannya menjadi layanan pembuatan buku cetak. Informan mitra produksi menyampaikan

“memang salah satunya PI yang sangat mempengaruhi untuk akhirnya lebih banyak handle buku. Sampai di tim marketing pun, produknya banyak ya yang dijual, tapi kalau sudah coba dapat orderan buku, yang lain tidak akan diprioritaskan...”

Feedback yang diberikan dari PI kepada mitra produksi menjadi salah satu sumber pengetahuan yang baru. Pada hasil wawancara didapatkan informasi bahwa mitra produksi menyediakan PIC khusus untuk PI sebagai jalan untuk menyelesaikan masalah khusus yang dialami. Mitra produksi juga menyediakan fasilitas khusus seperti prioritas pelayanan dan harga yang berbeda dengan yang lain.

Nilai yang dikembangkan pada kemitraan dengan mitra produksi adalah mengatasi masalah proses produksi, dimana mitra produksi pun mendapatkan order yang pasti. Mitra produksi dihimbau untuk memberikan perhatian khusus kepada PI.

“...Yang sudah jelas kontinyu, ada perhatian khusus”.

Dampaknya pada Inovasi

Studi kasus pada tiap jenis kemitraan menunjukkan bahwa PI melakukan serangkaian tindakan untuk mengelola mitranya. Tindakan tersebut merupakan tindakan proaktif sesuai dengan tujuannya. Pada salah satu tindakan tersebut, ada upaya diskusi terbuka yang dilakukan oleh PI melalui upaya pendampingan, edukasi rutin, maupun penyediaan PIC / CS khusus

Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

kepada mitra. Melalui kegiatan ini, penciptaan nilai bersama dan kegiatan berbagi pengetahuan paling banyak dilakukan.

Teori penciptaan nilai bersama menyebutkan bahwa terdapat lima langkah penciptaan bersama yaitu a) mendiagnosa kebutuhan, b) mendesain Solusi, c) mengorganisasi sumber daya, d) mengelola masalah, dan e) mengimplementasi Solusi.

a. Mendiagnosa kebutuhan

Pada tahap ini, masing masing aktor dalam jaringan (PI dan para mitra) memiliki kebutuhannya masing-masing. Seperti yang sudah dinyatakan oleh informan, bahwa kebutuhan utama dari PI adalah peningkatan omset dan penyebaran jaringan. Pada sisi yang lain, para mitra membutuhkan mitra produsen yang dapat memenuhi kebutuhan mereka mulai dari bagi hasil, sistem yang sesuai, hingga order masuk yang kontinyu.

b. Mendesain Solusi

Pada masalah tersebut, solusi yang dibuat oleh PI adalah membuat sistem kemitraan dimana para mitra bekerja. Sistem tersebut termasuk diantaranya adalah Komunitas, Tiering, Pendampingan, dan Edukasi. Sistem ini menjadi jalan untuk merekrut para mitra yang nantinya bekerja sesuai tujuan.

c. Mengorganisasi sumber daya

Pada tahap ini, PI mengorganisasi sumber daya yang dimilikinya untuk memberikan support terbaik kepada para mitra. Pada SDM, PI menyediakan PIC khusus untuk mendampingi, mengedukasi, dan membantu menyelesaikan masalah para mitra. Pada keuangan, PI mengalokasikan benefit finansial sesuai dengan kategori mitra, kemudian PI juga membagi data dan informasi yang dimilikinya agar bisa digunakan oleh mitra.

d. Mengelola masalah

Pada tahap ini, terjadi Feedback yang diberikan oleh para mitra kepada PI seperti perubahan HET, permintaan data omset, penyampaian ide ide dari mitra, yang akhirnya digunakan oleh PI untuk mengubah sistemnya. PI mendapatkan pengetahuan dari mitra mengenai sistem HET dan mitra mendapatkan pengetahuan tentang cara mengelola jaringan. Pada mitra produksi, mereka mendapatkan pengetahuan dari Feedback yang diberikan PI pada permintaan khusus sesuai model bisnisnya, yang akhirnya mengubah sistem kerja mitra produksi sekaligus penambahan layanan.

e. Implementasi Solusi

Implementasi Solusi yang dilakukan oleh PI dan Mitra merupakan implementasi berdasarkan pada proses kolaborasi feedback yang dilakukan. Nilai yang dituju adalah Kerjasama yang saling menguntungkan. Hasilnya adalah inovasi pada setiap anggota kemitraan.

Berdasarkan pada hal di atas, terdapat beberapa inovasi yang dihasilkan oleh para mitra yang disebabkan dari proses penciptaan nilai bersama dan berbagi pengetahuan.

Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

Tabel 3. Inovasi yang dilakukan

Kategori	Inovasi yang dilakukan
Perusahaan Inti (PI)	Mengubah kebijakan cashback kepada mitra menjadi HET Mengubah sistem produksinya untuk 99% buku bisa disiapkan
Mitra Penjualan	Membuat sistem pengelolaan internal Membuat strategi kelompok mitra
Mitra Penerbitan	Mengubah cara memarketingkan
Mitra Produksi	Menambah varian Produk dan Layanan baru Mengubah sistem pemasaran internal Mengubah sistem pemrosesan internal

KESIMPULAN

Pada studi kasus di atas yang dilakukan untuk menganalisa interaksi antara PI sebagai pembentuk jaringan dengan para mitra menunjukkan hal sebagai berikut: (1) Proses penciptaan nilai bersama terjadi melalui feedback yang dilakukan, baik oleh mitra kepada PI maupun sebaliknya. (2) Terjadi pertukaran informasi dan pengetahuan yang pada akhirnya mengubah setiap kelompok untuk melakukan inovasi. Dan (3) PI sebagai pembentuk jaringan mendapatkan banyak informasi yang bisa digunakannya untuk melakukan inovasi pada pengelolaan sistem kemitraannya. Sedangkan para mitra mendapatkan pengetahuan dan feedback yang digunakannya untuk mengubah sistem dan produknya. Penelitian di atas memperkuat penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya mengenai inovasi terbuka seperti penelitian dari Shmeleva et al (2021), Chessbrough et al (2018), dan Scheips, et al (2021) tentang inovasi terbuka.

REFERENSI

- Alemsan, Nárima & Fialho, Francisco. (2024). Management of Innovation in Digital Brands: An Integrative Review. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. 19. 20-26. 10.34190/ecie.19.1.2572.
- Alvarez-Meaza, I., Pikatza-Gorrotxategi, N., & Rio-Belver, R. M. (2020). Knowledge Sharing and Transfer in an Open Innovation Context: Mapping Scientific Evolution. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 186. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040186>
- Aouinait, Camille. (2021). *Innovation Economics, Engineering and Management Handbook 1*. Wiley Online Library.

Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

- Arifiani, Librita, Kosasih, Wibowo, dan Ravine, Erika. (2019). The Effect of Disruption Technology, and the Future Knowledge Management toward Service Innovation for Telecommunication Industry 4.0 in Indonesia. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, Vol 8 (6).
- Barbic, Frano, Jolink, Albert, Niesten, Eva, dan Hidalgo, Antonio. (2021). Opening and closing open innovation projects: A contractual perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol 94, hal. 174 - 186.
- Castaneda, Delio Ignacio dan Sergio Cuellar. (2019). *Knowledge Sharing and Innovation : A Systematic Review*. Knowledge and Process Management, Vol 27 (3), 159 – 173.
- Chesbrough, Henry, Lettl Christopher, dan Ritter Thomas. (2018). Value creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol 35 (6).
- Corte, Valentino Della dan Giovanna Del Gaudio. (2014). A Literature Review on Value Creation and Value Capturing in Strategic Management Studies. *Corporate Ownership & Control*, Vol 11 (2), hal 328 - 346.
- Dyer, Jeffery & Singh, Harbir & Hesterly, William. (2018). The Relational View Revisited: A Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture. *Strategic Management Journal*. 39. 10.1002/smj.2785.
- Eisendhardt, Kathleen M. dan Volmar Eric. (2020). Case Study Research: A State-of-the-Art Perspective. *Oxford Research Encyclopedia, Business and Management*.
- Fan, Xiaonan dan Luo, Yuting. (2020). Value Co-Creation : A Literature Review. *Open Journal of Social Sciences*, Vol 8, 89 – 98.
- Fernando, Felix, Gupta Varun, dan Rubalcaba Luis. (2023). Value Co-Creation and external consultancy knowledge for public innovation in Europe. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol 10.
- Gustafsson, Johanna. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.
- Hinojosa, Roberto Osorno, Mikko Koria, dan Delia del Carmen R.V. (2022). Open Innovation with Value Co-Creation from University–Industry Collaboration. *Oppen Innovation Techbokogy, Market, and Complexity*, Vol (8)
- Kemenparekraf. (2022). Outlook Pariwisata & Ekonomi Kreatif Indonesia. diakses pada 11 Juni 2022 dari <https://kemenparekraf.go.id/pustaka/buku-outlook-pariwisata-dan-ekonomi-kreatif-2021>
- Lee, Chung-Chang, Yeh Wen-Chih, Zheng Yu, dan Luo Yuan-Chen. (2023). Knowledge sharing and innovation performance: a case study on the impact of organizational culture, structural capital, human resource management practices, and relational capital of real estate agents. *Humanities & Social Sciences Communication*, Vol 10.

- Li, Xiangqian, Qiang Qiang, Huang Li, dan Huang Cunquan. (2022). How Knowledge Sharing Affects Business Model Innovation: An Empirical Study from the Perspective of Ambidextrous Organizational Learning. *Sustainability*. Vol 14.
- Liu X, Liu P, Li M. Factors influencing value co-creation in cultural and creative enterprises: An empirical study. *Heliyon*. 2024 Jul 23;10(15):e35100. doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e35100. PMID: 39170346; PMCID: PMC11336428.
- Mazorodze AH, Mkhize P. An investigation into the knowledge-sharing practices for innovation in higher education institutions of developing countries. *J transdiscipl res S Afr*. 2022;18(1), a1230.
- Mutiara, F, dan Priyonggo, A. (2019). Digital disruption in print media: challenges of convergence and business models. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol 308*. 16th International Symposium on Management (INSYMA 2019)
- Rademakers, Martijn, Scheepstra Sabine, dan Stokes Peter. (2019). Organizational Agility and Value Creation. *Journal of Creating Value, Vol 5 (2)*, hal 106 - 110.
- Randhawa Krithika, Wilden Ralf, dan Hohberger Jan. (2016). A Bibliometric Review of Open Innovation : Setting a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management, Vol 33 (6)*, hal 750-772.
- Sencan, Abdulkadir dan Emrah Cengiz. (2025). All for one, one for all! Can value co-creation benefit all parties in healthcare? An empirical analysis with chronic patients in Türkiye. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing : Emerald*. DOI 10.1108/IJPHM-10-2024-0122
- Scheips Daniel, Purchase Sharon, dan Butler Bella. (2021). Facilitating open innovation processes through network orchestration mechanisms. *Industrial Marketing Management, Vol 93*, hal 270 - 280.
- Shmeleva, Nadezhda, Gamidullaedva Leyla, Tolstykh Tatyana, dan Lazarenko Denis. (2021). Challenges and Opportunities for Technology Transfer Networks in the Context of Open Innovation: Russian Experience. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol 7 (197)*.
- Snowball, Jen, Tarentaal, Delon, dan Sapsed, Jonathan. (2021). Innovation and diversity in the digital cultural and creative industries. *Journal of Cultural Economics, Vol 45*.
- Storbacka, Kaj. (2019). Actor engagement, value creation and market innovation. *Industrial Marketing Management, Vol 80*, hal 4 - 10.
- Suhendra, Muhammad Fadly, Hemiawan Martinus, Indrasari Noviasuti Putri. (2020). Tantangan Pelaku Penerbitan di era Industri 4.0 : Sebuah Tinjauan. *Jurnal Kajian dan Terapan Media, Bahasa, Komunikasi, Vol 1 (1)*.

Penciptaan Nilai Bersama (Value Co-Creation) dan Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing) pada Terbentuknya Inovasi Perusahaan Inti dalam Kolaborasi Bisnis

Yang, G. (2024). Knowledge Element Relationship and Value Co-Creation in the Innovation Ecosystem. *Sustainability* 2024, 16, 4273. <https://doi.org/10.3390/su16104273>