

**PERAN PERUSAHAAN G MEDIA DALAM MENDORONG PROSES
INOVASI TERBUKA PADA ANGGOTA JARINGAN KEMITRAANNYA
MELALUI MEKANISME ORKESTRASI JARINGAN**

TUGAS AKHIR



Ditulis Oleh :

Al May Hilmy

19311117

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2024

PERAN PERUSAHAAN G MEDIA DALAM MENDORONG PROSES
INOVASI TERBUKA PADA ANGGOTA JARINGAN KEMITRAANNYA
MELALUI MEKANISME ORKESTRASI JARINGAN

TUGAS AKHIR MAGANG

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana jenjang Strata-1 Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan
Ekonomika, Universitas Islam Indosnesia

Oleh :

Nama : Al May Hilmy
Nomor Mahasiswa : 19311117
Program Studi : Manajemen
Bidang Peminatan : Oprasional

UNIVERSITAS ISALM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISM

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam laporan magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan penulis juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apa pun sesuai ketentuan yang berlaku”

Yogyakarta, 18 September 2024



Al May Hilmy



BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim,

Pada Semester Ganjil 2024/2025, hari Selasa, tanggal 01 Oktober 2024, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama : Al May Hilmy
No. Mahasiswa : 19311117
Judul Tugas Akhir : Peran Perusahaan G MEDIA Dalam Mendorong Proses Inovasi
Terbuka Pada Anggota Jaringan Kemitraannya Melalui Mekanisme
Orkestrasi Jaringan
Pembimbing : Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

Lulus Ujian Tugas Akhir

Nilai : B
Referensi : Layak ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji:

Ketua Tim : Dessy Isfianadewi, Dr., S.E., M.M.
Anggota Tim : Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.

Yogyakarta, 15 Oktober 2024

Ketua Program Studi Manajemen,



Abdur Rafik, SE., M.Sc.
NIK. 133110105

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PERAN PERUSAHAAN G MEDIA DALAM MENDORONG PROSES INOVASI TERBUKA PADA
ANGGOTA JARINGAN KEMITRAANNYA MELALUI MEKANISME ORKESTRASI JARINGAN**

Disusun oleh : Al May Hilmy

Nomor Mahasiswa : 19311117

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Selasa, 01 Oktober 2024

Penguji/Pembimbing TA : Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.

Penguji : Dessy Isfianadewi, Dr., S.E., M.M.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

LEMBAR PENGESAHAN
LAPORAN TUGAS AKHIR MAGANG

PERAN PERUSAHAAN G MEDIA DALAM MENDORONG PROSES
INOVASI TERBUKA PADA ANGGOTA JARINGAN KEMITRAANNYA
MELALUI MEKANISME ORKESTRASI JARINGAN

Nama	: Al May Hilmy
Nomor Mahasiswa	: 19311117
Program Studi	: Manajemen
Bidang Peminatan	: Oprasional
Dosen Pembimbing Magang	: Anjar Priyono SE, M.Si., Ph.D.
Tempat Magang	: GMEDIA

Telah disetujui dan disahkan untuk ujian Tugas Akhir-Strata 1

Yogyakarta, 20 September 2024

Disahkan oleh,

Anjar Priyono SE, M.Si., Ph.D.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan memanjatkan puja dan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan judul “PERAN PERUSAHAAN G MEDIA DALAM MENDORONG PROSES INOVASI TERBUKA PADA ANGGOTA JARINGAN KEMITRAANNYA MELALUI MEKANISME ORKESTRASI JARINGAN”), sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata-1 (S1) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses laporan tugas akhir ini tentunya tidak terlepas dari segala bantuan, arahan, bimbingan, dukungan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi suri teladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari.
3. Kedua orang tua yang penulis hormati dan banggakan, Wahyu Titah Rina Rita dan Agung Rudiantara yang selalu memberikan doa, dukungan serta dorongan dalam mengerjakan tugas akhir.

4. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika.
6. Anjar Priyono SE, M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing penulis yang telah banyak memberikan waktu, ilmu, bantuan, arahan serta dukungan kepada penulis dalam proses penyusunan tugas akhir ini.
7. Adik Al May Huesin Albana yang selalu mendoakan dan mendukung dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Seluruh dosen pengajar program studi Manajemen Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmunya selama penulis menempuh masa perkuliahan.
9. Seluruh pihak perusahaan GMEDIA terutama Mas Dimas, Pak anang, Mas Akbar, Mbak Vivi, Mas Putra, Mas Faiz, Mas Abi, Mas Iqbal, Mbak Icha dan masih banyak lagi yang telah menemani serta membantu penulis selama pelaksanaan magang.
10. Teman-teman Rifki, Galuh, Tata, Umi, Hafiz, Racem, lulu dan masih banyak lagi yang telah membantu penulisan dan menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Seluruh keluarga besar MAPALA UNISI yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.
12. Teman-teman UII, yang sudah menjadi teman saat kuliah dan berbagi pengalaman serta ilmu pengetahuan yang berharga.

ABSTRAK

PT Media Sarana Data (GMEDIA) merupakan perusahaan penyedia layanan internet dan solusi teknologi informasi. GMEDIA telah membangun jaringan mitra yang luas dan kerjasama strategis yang kuat di berbagai sektor industri. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana perusahaan GMEDIA dapat mendorong terjadinya inovasi terbuka pada anggota jaringan kemitraannya melalui mekanisme jaringan. Penelitian ini menggunakan desain studi kasus dengan analisis penelitian kualitatif untuk meneliti data yang diperoleh dari observasi baik langsung maupun tidak langsung melalui media social dan website resmi GMEDIA. Hasil penelitian ini menunjukkan temuan bahwa GMEDIA, melalui proses mekanisme orkestrasi jaringan dapat mendorong terjadinya inovasi terbuka pada anggota jaringan kemitraannya. Namun, masih diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami secara komprehensif mekanisme, tantangan, dan peluang yang terkait dengan inovasi terbuka ini. Dengan adanya penelitian ini diharapkan bisa membantu peran perusahaan GMEDIA dalam menambah kapabilitas untuk mendorong proses inovasi terbuka pada anggota jaringan kemitraannya melalui mekanisme orkestrasi jaringan.

Kata kunci: Inovasi Terbuka, Kemitraan, dan Mekanisme Orkestrasi

Abstrak

PT Media Sarana Data (GMEDIA) is a company providing internet services and information technology solutions. GMEDIA has built an extensive partner network and strong strategic cooperation in various industrial sectors. This research aims to understand how the GMEDIA company can encourage open innovation among members of its partnership network through network mechanisms. This research uses a case study design with qualitative research analysis to examine data obtained from direct and indirect observations via social media and the official GMEDIA website. The results of this research show the finding that GMEDIA, through a network orchestration mechanism process, can encourage open innovation among members of its partnership network. However, further research is still needed to comprehensively understand the mechanisms, challenges and opportunities associated with this open innovation. It is hoped that this research can help the GMEDIA company's role in increasing its capabilities to encourage open innovation processes among members of its partnership network through network orchestration mechanisms.

Keywords: Open Innovation, Partnership, and Orchestration Mechanism

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISM.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.2 Latar Belakang	2
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Tujuan Magang.....	5
1.5 Manfaat Magang.....	5
1.5.1 Bagi Mahasiswa	5
1.5.2 Bagi Perguruan Tinggi	6
1.5.3 Bagi Perusahaan	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II	8
KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Inovasi Terbuka.....	8
2.2 Indikator Inovasi Terbuka	10
2.2.1 Praktik Masuk (<i>Inbound</i>)	10
2.2.2 Praktik Keluar (<i>Outbound</i>)	11
2.3 Kemitraan	15
BAB III.....	29
METEDOLOGI PENELITIAN	29
3.1 Profil Perusahaan	Error! Bookmark not defined.

3.2. Metode: studi kasus	29
3.3 Teknik pengumpulan data.....	32
3.4 Informan dan nara sumber	33
3.5 Teknik analisis data	36
3.6 Validitas dan reliabilitas.....	38
BAB IV	42
HASIL PELAKSANAAN PROGRAM DAN DISKUSI.....	42
4.1 Kajian perusahaan	42
4.1.1 Sejarah Perusahaan & Kegiatan Penelitian	42
4.1.2 Uraian Job Description Perusahaan	43
4.1.3 Status Magang dan Kegiatan magang	44
4.2 Pembahasan	62
4.2.1 Peran GMEDIA	62
4.2.2 Jaringan Inovasi Terbuka GMEDIA	63
4.2.3 Peran Aktor dalam Jaringan Inovasi Terbuka	65
4.2.4 Menangkap Nilai dalam Jaringan Inovasi Terbuka	67
4.2.5 Mekanisme Orkestrasi Jaringan	Error! Bookmark not defined.
BAB V.....	83
KESIMPULAN DAN SARAN.....	83
5.1 KESIMPULAN	83
5.2 SARAN UNTUK PRAKTISI DAN MANAJER.....	84
5.3 KETERBATASAN KARYA ILMIAH	84
DAFTAR PUSTAKA.....	86
LAMPIRAN	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Operasional Komponen Indikator Inovasi Terbuka	10
Gambar 4. 1 Kegiatan Rutin Penulis	45
Gambar 4. 2 Kegiatan Rutin Penulis	48
Gambar 4. 3 Kegiatan Insidentil Penulis	52
Gambar 4. 4 Kegiatan Insidentil Penulis	56

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Data Observasi Customer Loyalty Program.....	57
--	-----------

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

Berlokasi di Nogotirto, Kecamatan Gamping, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. PT Media Sarana Data, yang biasa dikenal dengan istilah GMEDIA merupakan perusahaan yang bergerak di bidang digital. Berfokus pada solusi teknologi, mulai dari solusi internet, sistem komputasi awan, laboratorium riset Artificial Intelligence dan juga Internet of Things, pengembangan Software dan Apps, serta layanan konsultasi IT bagi pelanggan yang membutuhkan solusi berbasis teknologi. GMEDIA berdiri pada Januari tahun 2009 di Yogyakarta, saat ini GMEDIA telah mempunyai cabang di 11 kota besar dengan cangkupan area layanan seluruh Indonesia. Mengutamakan Service Quality dan Service Satisfaction, GMEDIA diisi oleh staf dan tenaga ahli profesional, berpengalaman serta kompeten dengan dukungan vendor terbaik. Beberapa Universitas telah bekerjasama dengan GMEDIA (PT Media Sarana Data) dalam program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) dan Tridharma Perguruan Tinggi, dimana instansi ini juga dapat menjadi referensi mahasiswa dalam melakukan kegiatan magang.

Berbasis di Indonesia, GMEDIA telah membangun reputasi sebagai pelopor dalam menyajikan konten-konten berita dan hiburan terkini melalui platform-platform digital mereka. Dengan menggabungkan keahlian editorial yang kuat dengan teknologi terkini, GMEDIA mampu menyediakan informasi yang akurat dan relevan kepada audiens mereka secara tepat. Selain itu, GMEDIA juga aktif

dalam mengembangkan solusi teknologi informasi yang inovatif untuk mendukung operasional mereka. Mereka tidak hanya menawarkan berita dan hiburan, tetapi juga layanan-layanan digital seperti streaming video on-demand, portal berita interaktif, dan platform media sosial yang memfasilitasi interaksi antar pengguna. Dengan fokus pada kualitas konten dan pengalaman pengguna, GMEDIA terus berupaya untuk memperluas cakupan dan dampaknya dalam industri media digital, menjadikannya salah satu pemimpin yang diperhitungkan di pasar media.

3.2 1.2 Latar Belakang

Perkembangan digital di Indonesia saat ini telah mengalami kemajuan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Beberapa tren utama yaitu peningkatan penggunaan internet, karena jumlah penggunaan internet di Indonesia meningkat pesat. Pada tahun 2023, Indonesia menjadi negara dengan penggunaan internet terbesar keempat di dunia dengan lebih dari 200 juta pengguna aktif. Proliferasi perangkat mobile, adopsi perangkat mobile seperti smartphone telah melonjak di Indonesia, ini memungkinkan akses mudah ke internet dan aplikasi, mempercepat penetrasi digital di seluruh lapisan masyarakat. E-commerce, di Indonesia mengalami pertumbuhan eksponensial. Platform seperti Tokopedia, Bukalapak, dan Shopee telah meraih popularitas besar dan memperluas ekonomi digital dengan memfasilitasi jual-beli online yang mudah dan aman. Digital payment, penggunaan pembayaran digital dan dompet digital semakin populer, platform seperti GoPay, OVO, dan Dana telah mengubah cara transaksi dilakukan di Indonesia, mempercepat pembayaran non-tunai dan meningkatkan inklusi keuangan. Penetrasi media sosial, Facebook, Instagram, dan TikTok memiliki basis penggunaan besar di Indonesia.

mereka tidak hanya digunakan untuk interaksi sosial tetapi juga untuk pemasaran digital dan berbagai keperluan bisnis lainnya. start-up dan inovasi teknologi, indonesia telah menjadi tempat lahir bagi banyak start-up teknologi yang inovatif. berbagai sektor seperti fintech, edutech, healthtech, dan agritech telah mengalami pertumbuhan pesat berkat dukungan infrastruktur digital yang semakin baik.

Masalah digital di indonesia mencakup berbagai aspek yang kompleks dan menuntut perhatian. salah satunya adalah ketimpangan akses internet antar wilayah, di mana daerah perkotaan cenderung memiliki konektivitas yang lebih baik dibandingkan daerah pedesaan. Selain itu, kekhawatiran terhadap keamanan data semakin meningkat seiring dengan pertumbuhan penggunaan teknologi informasi. Masalah privasi juga menjadi perhatian serius di tengah meningkatnya penetrasi internet dan penggunaan media sosial. Regulasi yang ada saat ini sering kali belum mampu mengimbangi laju perkembangan teknologi, sehingga perlindungan privasi data pengguna belum sepenuhnya terjamin. Upaya pemerintah untuk memperkuat regulasi terkait privasi dan keamanan data, seperti melalui Rancangan Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (RUU PDP), masih dalam proses dan belum sepenuhnya diimplementasikan. Dalam konteks ini, diperlukan kolaborasi yang lebih erat antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat untuk meningkatkan kesadaran, mengedukasi pengguna, serta memastikan penerapan standar keamanan yang ketat guna melindungi privasi data di era digitalisasi.

PT Media Sara Data, yang lebih dikenal sebagai GMEDIA, adalah perusahaan penyedia layanan internet dan solusi teknologi informasi terkemuka di Indonesia. Sejak didirikan, GMEDIA telah berkomitmen untuk menyediakan

konektivitas internet yang cepat, stabil, dan handal bagi berbagai segmen pelanggan, mulai dari perumahan hingga bisnis korporat. Dengan fokus pada inovasi dan kualitas layanan, GMEDIA menawarkan berbagai produk dan layanan, termasuk internet broadband, layanan data center, cloud computing, dan solusi jaringan. Keunggulan GMEDIA terletak pada kemampuannya untuk memahami kebutuhan spesifik pelanggan dan memberikan solusi yang tepat sasaran. Selain itu, GMEDIA juga berperan aktif dalam mendukung digitalisasi di Indonesia dengan memberikan layanan yang dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas bisnis. Dengan jaringan yang luas dan tim profesional yang berpengalaman, GMEDIA terus berupaya untuk menjadi mitra terpercaya dalam perjalanan transformasi digital pelanggan, menghadirkan teknologi canggih dan layanan terbaik di industri telekomunikasi Indonesia.

GMEDIA telah membangun jaringan mitra yang luas dan kerjasama strategis yang kuat di berbagai sektor industri. Dengan fokus pada pengembangan konten dan distribusi media digital, GMEDIA bekerja sama dengan produsen konten independen, studio film, dan perusahaan teknologi untuk menyediakan berbagai layanan yang beragam kepada audiens global mereka. Mitra-mitra ini tidak hanya memberikan akses eksklusif ke konten-konten berkualitas tinggi, tetapi juga memperluas cakupan dan jangkauan platform GMEDIA. Layanan yang ditawarkan oleh GMEDIA mencakup streaming video on-demand, berita terkini, serta platform interaktif yang memungkinkan pengguna untuk berpartisipasi dalam diskusi dan konten-konten khusus. Dengan mengintegrasikan teknologi terkini dan inovasi ke dalam setiap aspek layanan mereka, GMEDIA terus menetapkan standar baru

dalam industri media digital, memastikan bahwa pengalaman pengguna mereka tidak hanya memuaskan, tetapi juga relevan.

1.3 Rumusan Masalah

Bagaimana peran perusahaan GMEDIA dalam mendorong proses inovasi terbuka pada anggota jaringan kemitraan melalui mekanisme orkestrasi jaringan?

1.4 Tujuan Magang

Adapun tujuan dari laporan ini dapat ditarik kesimpulan dari rumusan masalah di atas yaitu untuk mengetahui peran GMEDIA dalam mendorong proses inovasi terbuka pada anggota jaringan kemitraan melalui mekanisme orkestrasi jaringan.

1.5 Manfaat Magang

Dengan diadakannya laporan ini, diharapkan agar hasil laporan yang diberikan oleh penulis ini dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa, GMEDIA, dan Universitas Islam Indonesia sebagai berikut :

1.5.1 Bagi Mahasiswa

- 1) Mahasiswa dapat meningkatkan pengetahuan dan kreativitasnya untuk menghadapi persaingan di dunia kerja masa depan.
- 2) mahasiswa memperoleh wadah untuk menerapkan pengetahuan yang sudah dikantongi selama proses pembelajaran.
- 3) mengembangkan kebiasaan bekerja secara professional.

1.5.2 Bagi Perguruan Tinggi

- 1) menciptakan hubungan dan pertukaran informasi yang baik antara perusahaan dan universitas.
- 2) diharapkan melalui magang ini dapat memberikan studi kasus yang dapat dipelajari dan dipahami.
- 3) menambah perbendaharaan karya ilmiah pada perpustakaan.
- 4) universitas dapat meningkatkan kualitas kelulusan melalui pengalaman kerja magang.

1.5.3 Bagi Perusahaan

- 1) Membantu perusahaan menemukan solusi untuk masalah yang saat ini dihadapi bisnis.
- 2) Hubungan baik yang tercipta antara pihak perusahaan sendiri dengan Universitas Islam Indonesia.
- 3) Dapat mengumpulkan ide untuk dijadikan saran bagi perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Secara garis besar penulisan Tugas Akhir (TA) ini terdiri dari 4 (empat) bagian, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan mencakup latar belakang magang, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat magang. Bab ini juga menjelaskan metode yang digunakan, lokasi dan waktu pelaksanaan, serta sistematika penulisan laporan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab menyajikan dasar-dasar teori yang akan digunakan sebagai acuan materi untuk pemecahan masalah yang akan dibahas penulis. Bagian ini menguraikan beberapa teori yang akan di bagian selanjutnya. Landasan teori disini menekankan secara teoritis yang akan membahas tentang bagaimana hubungan antar teori yang akan dikaitkan kedalam suatu kegiatan magang.

BAB III METODELOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metode yang digunakan untuk menganalisis laporan ini, lokasi yang digunakan untuk penelitian, dan waktu lamanya penelitian. Bab ini juga memberikan kerangka kerja yang jelas tentang bagaimana penelitian dilakukan dan bagaimana hasilnya akan disajikan dalam laporan.

BAB IV ANALISIS DESKRIPTIF

Bab ini menyajikan dua jenis data: umum dan khusus. Data umum mencakup informasi yang dapat diakses publik tentang lokasi magang. Sementara itu, data khusus berisi temuan spesifik yang diperoleh selama periode magang, relevan dengan fokus Tugas Akhir Magang. Bagian analisis deskriptif digunakan untuk merumuskan kesimpulan, memberikan saran terkait kegiatan magang, serta mengajukan rekomendasi kebijakan baru bagi perusahaan berdasarkan hasil temuan tersebut.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian penutup yang menyimpulkan hasil analisis secara komprehensif dan memberikan rekomendasi kebijakan yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

3.3 2.1 Inovasi Terbuka

Saat ini, kita hidup di era inovasi, di mana segala hal di sekitar kita bersifat inovatif. Inovasi merupakan proses dan hasil dari mengubah ide atau penemuan menjadi produk atau layanan yang memiliki nilai tambah. Inovasi dipandang sebagai faktor utama dalam pertumbuhan ekonomi, yang berperan penting dalam menghadapi berbagai krisis serta mendukung perkembangan. Syarat utama untuk terciptanya ekonomi berbasis inovasi adalah pemikiran inovatif. Teori inovasi sebagian besar didasarkan pada pemikiran ekonom Joseph A. Schumpeter, yang menyatakan bahwa perusahaan yang fokus pada inovasi dapat meningkatkan daya saing mereka dan memperbaiki kinerja organisasi, sebagaimana disebutkan oleh Robertson dalam (Karol, 2019)

Dalam melakukan inovasi, inovasi terbuka dilihat sebagai pendekatan baru selain pendekatan inovasi sebelumnya yaitu dengan cara tradisional atau tertutup yang hanya melibatkan R&D dalam proses menghasilkan ide-ide untuk ditawarkan pada pasar. Sedangkan pada paradigma inovasi terbuka, perusahaan mengintegrasikan ide-ide dan sumber informasi internal dan eksternal secara optimal, agar lebih efektif dalam mengelola biaya dan risiko untuk mempercepat pengembangan teknologi atau kepentingan perusahaan. Perusahaan menggunakan pendekatan ini kepada internal organisasi agar arus pengetahuan dapat masuk dan keluar dengan baik yang masing-masing berguna untuk mempercepat inovasi internal dan secara eksternal dapat memperluas inovasi (Fadhilah & Kurnia, S, 2018).

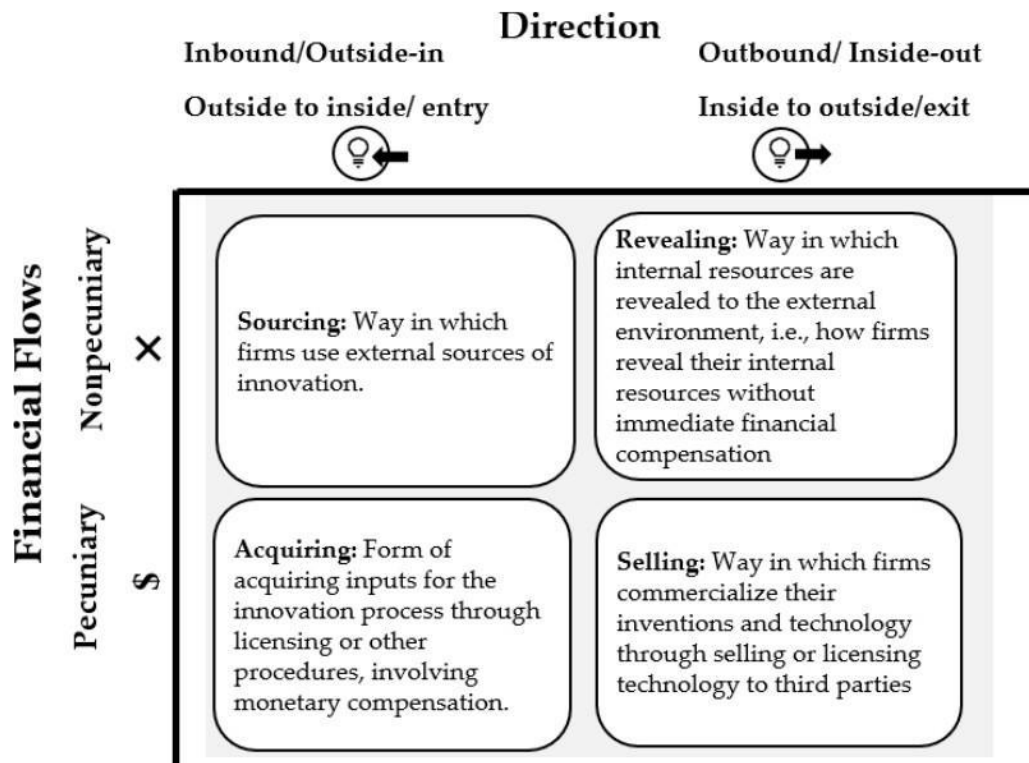
Salah satu keuntungan utama dari pendekatan inovasi terbuka adalah kemampuannya untuk mengelola biaya dan risiko dengan lebih efisien. Dengan memanfaatkan sumber daya eksternal, perusahaan dapat mengurangi biaya yang biasanya dikeluarkan untuk penelitian dan pengembangan internal. Pendekatan inovasi terbuka memungkinkan perusahaan untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi, meningkatkan daya saing, dan mengoptimalkan proses inovasi mereka dengan mengintegrasikan ide-ide dan sumber daya dari luar organisasi.

Istilah inovasi itu sendiri merujuk pada pengembangan metode baru untuk berbagi pengetahuan. Inovasi terbuka adalah pendekatan yang tidak hanya melibatkan pihak internal perusahaan, tetapi juga pihak eksternal dalam mengembangkan dan memadukan ide-ide baru secara optimal demi kepentingan perusahaan. Dengan begitu perusahaan dapat terbantu untuk mengakses berbagai perspektif dan sumber daya yang lebih luas, yang pada akhirnya dapat mempercepat pengembangan produk dan teknologi serta meningkatkan daya saing mereka. Pendekatan ini banyak diterapkan oleh perusahaan untuk berinovasi guna menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat (Fadhilah & Kurnia, S, 2018).

2.2 Indikator Inovasi Terbuka

Gambar 2. 1

Model Operasional Komponen Indikator Inovasi Terbuka



Sumber: Henry Chesbrough & Brunswicker (2013) dalam Leitão et al. (2020)

2.2.1 Praktik Masuk (*Inbound*)

Praktik masuk adalah salah satu bentuk inovasi terbuka, di mana perusahaan memanfaatkan sumber daya eksternal yang ada untuk mendukung proses internalnya. Praktik ini dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu sourcing dan akuisisi.

a. Sourcing

Proses ini melibatkan pengambilan sumber daya dari luar tanpa adanya pertukaran uang. Sumber daya tersebut, seperti informasi atau teknologi, digunakan secara sinergis dengan proses internal perusahaan. Dalam hal ini, tidak ada kewajiban keuangan yang ketat, dan perusahaan memanfaatkan informasi atau teknologi yang terbuka dan tersedia untuk umum.

b. Akuisisi

Dalam hal ini akuisisi melibatkan pertukaran uang. Dalam praktik ini, perusahaan membeli teknologi, lisensi, atau bahkan seluruh perusahaan untuk mengintegrasikan inovasi baru ke dalam operasionalnya. Selain itu, akuisisi mencakup segala bentuk investasi dalam teknologi atau pengembangan riset dan pengembangan (R&D) yang melibatkan pembayaran atau investasi modal.

Kedua pendekatan ini membantu perusahaan untuk mempercepat inovasi dengan memanfaatkan sumber daya eksternal..

2.2.2 Praktik Keluar (*Outbound*)

Praktik keluar (*outbound*) adalah jenis keterbukaan di mana sumber daya internal dapat diberikan kepada lingkungan eksternal. Perusahaan dapat melakukan ini melalui pengungkapan dan penjualan.

a. Pengungkapan (*Revealing*)

Dalam pendekatan ini, perusahaan berbagi pengetahuan, teknologi, atau ide tanpa melibatkan pertukaran uang langsung.

Biasanya, tujuan dari pengungkapan adalah untuk membangun hubungan strategis, mendapatkan umpan balik, atau mengidentifikasi potensi kolaborasi. Ini bisa melibatkan berbagi penelitian, hasil eksperimen, atau teknologi dengan mitra atau komunitas industri.

b. Penjualan (Selling)

Penjualan melibatkan transaksi moneter, di mana perusahaan menjual hak paten, teknologi, atau pengetahuan kepada pihak eksternal. Dalam hal ini dapat membantu perusahaan memaksimalkan investasi dalam R&D dengan mendapatkan pengembalian finansial langsung. Selain itu, dengan menjual teknologi perusahaan dapat memungkinkan pihak lain yang memiliki kapasitas lebih besar untuk mengkomersialkan inovasi tersebut, mengurangi beban mereka dalam proses pemasaran dan distribusi.

Dalam inovasi terbuka, perusahaan dapat melakukan inovasi melalui tiga pendekatan utama: praktik masuk, praktik keluar, dan praktik campuran. Praktik masuk melibatkan akuisisi pengetahuan dan teknologi dari luar perusahaan untuk memperkaya inovasi internal, seperti melalui kolaborasi akademis, kemitraan industri, crowdsourcing, atau akuisisi teknologi. Sebaliknya, praktik keluar mencakup berbagi atau menjual pengetahuan dan teknologi yang telah dikembangkan perusahaan kepada pihak luar melalui lisensi teknologi, penjualan paten, atau kemitraan strategis. Praktik campuran menggabungkan elemen dari keduanya, memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan pengetahuan eksternal dan memfasilitasi berbagi penjualan inovasi. Meskipun inovasi terbuka

mengandalkan sumber eksternal, R&D internal tetap penting karena menyediakan dasar pengetahuan, kemampuan pengembangan, dan kontrol kualitas, yang bersama dengan praktik masuk dan keluar, menciptakan model inovasi yang holistik dan berkelanjutan.

Terdapat beberapa karakteristik dalam inovasi terbuka, yaitu menciptakan lingkungan di mana faktor internal dan eksternal dapat berperan aktif dalam menghasilkan solusi yang menguntungkan kedua belah pihak. Pendekatan ini menyediakan proses pengambilan keputusan dengan prinsip demokratis, memungkinkan penggunaan pendekatan yang berani dalam penyelesaian masalah, serta membangun komunitas kolaboratif melalui interaksi antara berbagai aktor terkait isu atau tantangan bersama. Dengan melibatkan berbagai pihak dalam proses inovasi, organisasi dapat memperoleh perspektif yang lebih luas dan solusi yang lebih inovatif. Inovasi terbuka juga dipandang sebagai pendekatan sosial yang inklusif dalam menyelesaikan masalah kompleks dan meningkatkan berbagai proses dari sebuah bisnis. Pendekatan ini mengutamakan keterlibatan aktif dari semua pemangku kepentingan, memperkuat kerja sama, dan memanfaatkan sumber daya serta pengetahuan yang ada secara lebih efektif (Adriana & Silvia, 2018)

Menurut Tobiassen & Pettersen, (2018) untuk meningkatkan keunggulan teknologi perusahaan melalui inovasi terbuka, manajer UKM harus secara aktif dan strategis mengelola hubungan mereka dalam konteks inovasi terbuka. Mereka harus membangun jaringan kolaborasi yang solid dan terus-menerus menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan umpan balik yang diterima. Pelanggan besar memiliki peran yang krusial dalam mendukung proses inovasi di UKM, baik

melalui kontribusi langsung berupa masukan dan kebutuhan spesifik, maupun secara tidak langsung dengan memberikan akses ke pasar dan sumber daya. Dalam perusahaan kecil, strategi inovasi terbuka dengan pelanggan dapat dilakukan dengan memanfaatkan keuntungan dari kemitraan yang sudah ada serta membangun hubungan saling percaya dengan pelanggan besar dan lembaga penelitian. Ini mencakup mengadakan pertemuan secara rutin, berbagi informasi secara terbuka, dan mengidentifikasi area inovasi yang dapat memenuhi kebutuhan bersama.

Meskipun tujuan utama inovasi terbuka adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan, banyak manfaat tambahan yang muncul dari penerapan strategi ini, salah satunya adalah penciptaan berbagai komunitas online di sekitar masalah atau bidang minat tertentu. Komunitas online ini memungkinkan pengumpulan ide, kolaborasi, dan partisipasi yang lebih luas, serta menyediakan platform bagi individu dari berbagai latar belakang untuk berbagi wawasan dan solusi. Melalui keterlibatan dalam komunitas ini, perusahaan dapat mengakses perspektif yang beragam, mempercepat proses inovasi, dan memperoleh data berharga tentang tren dan preferensi pasar. Selain itu, komunitas online membantu mengidentifikasi dan mengatasi potensi risiko lebih awal serta meningkatkan reputasi perusahaan sebagai pemimpin inovasi. Dengan demikian, komunitas online menjadi alat strategis yang memperkuat kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif.

2.3 Kemitraan

Kemitraan, yang juga dikenal sebagai gotong royong, merupakan kolaborasi antara berbagai pihak, baik individu maupun kelompok. Ini adalah bentuk kerja sama formal yang saling menguntungkan antara pengusaha kecil dan pengusaha menengah atau besar, dengan tujuan bersama berdasarkan kesepakatan yang telah dibuat. Bagi pengusaha kecil, kemitraan sangat menguntungkan karena mereka dapat memanfaatkan pasar dan peluang yang dikuasai oleh usaha besar. Dalam kolaborasi ini, penting untuk memiliki misi, visi, dan tujuan yang jelas, serta kesepakatan mengenai pembagian risiko dan keuntungan di antara semua pihak yang terlibat.

Beberapa ahli juga memberikan definisi mengenai kemitraan. Menurut Hafsah (2000:43), "Kemitraan adalah strategi bisnis yang melibatkan dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai keuntungan bersama, dengan prinsip saling membutuhkan dan saling mengembangkan." Sementara itu, Rachmat (2004:40) menyatakan bahwa "Kemitraan adalah hubungan kerjasama strategis antara berbagai pihak yang bersifat sukarela, berdasarkan prinsip saling membutuhkan, saling mendukung, dan saling menguntungkan, serta melibatkan pembinaan dan pengembangan UKM oleh usaha besar." Ini adalah beberapa pandangan para ahli mengenai kemitraan.

Tujuan dari aspek teknologi biasanya berkaitan dengan skala usaha kecil yang terbatas, baik dari segi modal maupun tenaga kerja. Hal ini menjadikan status usaha cenderung bersifat pribadi atau kekeluargaan, dengan tenaga kerja yang berasal dari lingkungan sekitar. Karena keterbatasan dalam teknologi yang dimiliki oleh usaha kecil, pengusaha besar diharapkan dapat memberikan bimbingan dan

pengembangan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Di sisi manajemen, perusahaan kecil umumnya memiliki tingkat manajemen yang rendah. Dengan adanya kemitraan, diharapkan terjadi perbaikan dalam manajemen, peningkatan kualitas sumber daya, serta penguatan organisasi.

Prinsip - prinsip kemitraan Wibisono (2007:103), merumuskan tiga prinsip penting dalam kemitraan, yaitu :

a) Kesetaraan (*equity*).

Pendekatannya bukan berdasarkan kekuasaan semata, namun hubungan yang saling menghormati, saling menguntungkan dan saling percaya. Untuk menghindari antagonism perlu dibangun rasa percaya. Kesetaraan meliputi adanya penghargaan, kewajiban, dan ikatan.

b) Transparansi

Transparansi diperlukan untuk menghindari rasa saling curiga antar mitra kerja. Meliputi transparansi pengelolaan informasi dan transparansi pengelolaan keuangan.

c) Saling menguntungkan

Suatu kemitraan harus membawa manfaat bagi semua pihak yang terlibat.

2.4 Peran Jaringan Inovasi Terbuka

Inovasi kolaboratif dan inovasi terbuka merupakan konsep yang menggunakan keterbukaan diluar batas perusahaan, melibatkan pertukaran dengan berbagai tipe aktor. Kolaborasi dan penggunaan sumber ide baru merupakan kunci dari konsep ini (Aouinaït, 2021). Konsep inovasi terbuka memungkinkan perusahaan mengatasi batasan geografis dan kelembagaan karena keterbukaan R&D, difusi teknologi, dan pertukaran pengetahuan. Prinsip utama inovasi terbuka adalah penggunaan ide dan teknologi eksternal yang mengurangi biaya dan waktu penelitian dan pengembangan sekaligus meningkatkan efisiensi perusahaan secara keseluruhan (Shmeleva *et al*, 2021).

Pada proses penciptaan nilai dalam konteks inovasi terbuka, aktor memberikan peran yang penting dalam mendorong pertukaran sumber daya seperti yang dikatakan oleh Chesbrough *et al* (2018) bahwa penciptaan nilai merupakan usaha dari aktor untuk meningkatkan nilai atau dengan kata lain, sebuah aktor terlibat dalam proses penyebaran sumber daya yang dimilikinya pada pihak eksternal sedangkan manfaat yang akan dirasakan dari proses tersebut lebih besar dari pengorbanan yang dilakukan. Pada proses ini, inovasi terbuka didapatkan melalui dua proses : *inside-out* dan *outside-in*. Proses yang pertama mengharuskan perusahaan untuk membiarkan ide yang tidak atau sedikit digunakan untuk keluar dari batas perusahaan agar bisa digunakan oleh pihak eksternal. Proses kedua mengacu pada membuka proses inovasi perusahaan ke berbagai input dan kontribusi yang berasal dari eksternal

sehingga sumber ide baru dapat ditemukan baik di dalam maupun di luar perusahaan (Aouinaït, 2021).

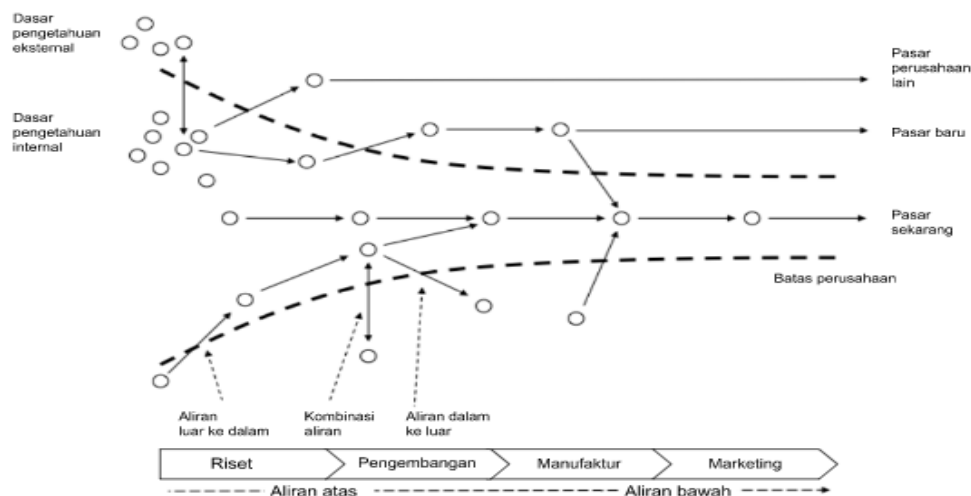
Inovasi terbuka dilakukan secara sengaja oleh para aktor dimana digambarkan oleh Chesbrough et al (2018) sebagai proses distribusi inovasi yang didasarkan atas pengelolaan aliran pengetahuan secara sengaja melintasi batas organisasi dan merupakan proses pertukaran dari berbagai aktor, dimana pertukaran sumber daya dari aktor tersebut memiliki potensi nilai tertentu untuk digunakan aktor lain. Pada konteks ini, peran aktor utama menjadi penting seperti yang disampaikan oleh Gans dan Ryall (2016) karena penciptaan nilai terbaik juga dipengaruhi oleh kemampuan aktor dalam menciptakan nilai. Aktor yang memediasi interaksi antar dua atau lebih anggota cenderung mendapatkan nilai yang lebih baik dibanding dengan agen dengan posisi yang sama tapi memiliki karakter perusahaan yang tidak lebih baik. Gambaran sederhana tentang peran para aktor diilustrasikan oleh Gronross (2017) sebagai interaksi antara dua aktor yang secara langsung bertemu dan berinteraksi satu sama lain dalam sebuah restoran sebagai pendatang dan pelayan. Ketika proses tersebut berjalan, apa yang mungkin akan terjadi dalam interaksi tersebut, jika setiap aktor mengizinkannya adalah proses penyediaan layanan perusahaan dan konsumsi pelanggan serta proses penciptaan nilai—bergabung menjadi satu proses interaktif, kolaboratif, dan dialogis, dua proses yang bergabung menjadi satu.

Peran aktor dalam inovasi terbuka adalah mendorong terjadinya pertukaran sumber daya untuk menciptakan nilai karena perusahaan akan bermitra hanya

jika melalui kemitraan tersebut akan dapat menciptakan nilai yang lebih baik dibanding dengan sendiri. Kelengkapan sumberdaya menjadi satu faktor penting dalam bermitra, seperti yang disampaikan oleh Bouncken *et al* (2020), kelengkapan sumberdaya akan menciptakan nilai bagi pihak-pihak yang terlibat dalam jaringan. Perusahaan yang bermitra memiliki kesamaan dalam hal ketertarikan tertentu, yang memotivasi mereka untuk mengembangkan hubungan satu sama lain untuk keuntungan bersama. Dalam jaringan ini, perusahaan mungkin akan membuat hubungan dengan berbagai jenis aktor seperti pelanggan, distributor, supplier, kompetitor, organisasi non profit, dan bahkan organisasi pemerintahan. Berbagai jenis sumber daya yang memberikan nilai pada perusahaan memiliki peran penting dalam jaringan (Ojala dan Nina, 2014). Dari perspektif perusahaan penghubung, nilai harus diciptakan dan diekstrak dari jaringan dimana penciptaan dan ekstraksi nilai tergantung pada tindakan tertentu yang bersengaja dan bertujuan (Dhanaraj dan Parkhee, 2006). Terdapat tiga kapabilitas yang merupakan karakteristik perusahaan kemudian melakukan pengembangan jaringan bisnis menurut Kauffman *et al* (2010), Pertama, perusahaan yang berpartisipasi dalam jaringan bisnis akan mengembangkan kapabilitas untuk mendukung satu sama lain dalam memahami dan memenuhi kebutuhan konsumen dan mengantisipasi permintaan di masa depan dengan secara efektif menggunakan sumberdaya jaringan. Kedua, perusahaan akan menciptakan cara untuk mendukung penciptaan nilai dengan melibatkan pelanggan dalam penciptaan nilai bersama, terlepas dari jaringan mana perusahaan terlibat. Ketiga, perusahaan akan

memanfaatkan peningkatan informasi perusahaan lain sebagai aset pelengkap untuk penciptaan nilai yang lebih efektif. Mengembangkan kapabilitas untuk saling berbagi informasi secara efektif dalam jaringan dapat mengubah kemampuan bersama mitra bisnis.

Dalam konteks perantara inovasi dalam sebuah jaringan inovasi terbuka, inovasi didorong oleh aktor utama dalam jaringan yang dikenal dengan perusahaan perantara (*perusahaan perantara*). Perusahaan perantara inovasi secara luas didefinisikan sebagai organisasi yang berperan mendukung kolaborasi antar dua atau lebih kemitraan selama tahap proses inovasi dan dipandang sebagai pusat untuk menciptakan dan memelihara ekosistem inovasi yang sukses. Peran perantara inovasi meluas dari menghubungkan pihak-pihak untuk berkolaborasi hingga menyiapkan dan menengahi hubungan dan menjembatani kesenjangan pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan mitra (De Silva *et al*, 2017).



Gambar 2.3 Model Inovasi Terbuka (Chesbrough dan Bogers, 2018)

Salah satu tujuan dari kolaborasi dalam open inovasi adalah aliran pengetahuan dari mitra-mitra. Aliran pengetahuan dalam inovasi terbuka akan melibatkan arus masuk pengetahuan eksternal ke dalam organisasi (memanfaatkan sumber pengetahuan eksternal melalui proses internal), arus keluar pengetahuan dari organisasi (memanfaatkan pengetahuan internal melalui proses komersialisasi eksternal) atau keduanya. menggabungkan sumber pengetahuan eksternal dan kegiatan komersialisasi (Chesbrough dan Borges, 2013). Penciptaan pengetahuan di dalam perusahaan masih menjadi metode valid untuk inovasi, namun dengan meningkatnya biaya riset dan pengembangan dan konsep pengetahuan yang bisa didapatkan dimana saja, menjadi mungkin untuk mengasumsikan bahwa salah satu cara untuk mengurangi biaya adalah mengintegrasikan pengetahuan dari luar untuk mempercepat inovasi dan pengembangan produk di dalam perusahaan (Felix, 2022). Secara keseluruhan, penciptaan nilai pada jaringan inovasi terbuka terjadi melalui berbagi pengetahuan serta pertukaran sumber daya pelengkap di berbagai tingkat analisis (Schepis *et al*, 2021). Inovasi tidak eksis dalam isolasi, inovasi berinteraksi dan berkompetisi dengan berbagai macam inovasi lainnya. Mengubah satu elemen dalam satu model bisnis akan berakibat pada perubahan lainnya, oleh karena itu perusahaan pun tidak pergi ke pasar sendirian. Justru di beberapa kasus, produk dan layanan perusahaan menjadi lebih bernilai bagi pelanggan setelah dikombinasikan dengan produk dan layanan dari perusahaan lain (Teece dan Linden, 2017).

2.5 Nilai dalam Jaringan Inovasi Terbuka

Ketika mempertimbangkan nilai pada level kemitraan tingkat dua arah dan jaringan, penting untuk mengenali tidak hanya tentang penciptaan nilai, tetapi juga kemampuan menangkap nilai dalam jaringan. Penciptaan nilai terjadi pada berbagai level seperti yang telah disebutkan oleh Corte dan Giovanna (2014) sedangkan menangkap nilai menggambarkan keuntungan yang akan didapatkan oleh organisasi. Nilai membutuhkan pencipta dan penangkapnya, walaupun terkadang bisa jadi aktor yang sama. Setiap aktor dalam jaringan nilai perlu untuk menciptakan dan menangkap nilai jika aktor tersebut ingin membangun jaringan nilai yang sukses dan bertahan lama (Ojala dan Nina, 2014). Menurut Pitelis (2008) strategi yang digunakan perusahaan untuk dapat menangkap nilai juga akan membantu perusahaan dalam menciptakan nilai. Hal ini menjelaskan mengapa strategi yang dibuat oleh perusahaan dapat menciptakan nilai sekaligus sebagai sarana dalam menangkap nilai. Chesbrough et al (2018) menjelaskan secara sederhana bahwa menangkap nilai didefinisikan sebagai proses dalam mengamankan return finansial dan non finansial atas penciptaan nilai. Lebih lanjut, dijelaskan oleh Chesbrough et al (2018) bahwa menangkap nilai dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu perspektif nilai yang digunakan (value-in-use) dan perspektif nilai yang ditukarkan (value-in-exchange). Menangkap nilai dalam value-in-use merupakan proses dalam mengamankan bagian dari nilai yang diciptakan oleh aktor lain pada saat penggunaan sumber daya. Pada konteks ini, menangkap nilai berkaitan dengan pengambilan bagian dari penciptaan nilai aktor lain. Sebaliknya, menangkap nilai dalam perspektif value-in-exchange mengisyaratkan penerimaan sumber daya dalam pertukaran

sumber daya yang disediakan aktor lain. Pada konteks ini, penangkapan nilai adalah proses negosiasi timbal balik atas pertukaran sumber daya pada saat pertukaran.

Chesbrough et al (2018) menyebutkan bahwa setidaknya ada dua pertimbangan utama dalam menangkap nilai yaitu value partaking dan value negotiation. Value partaking berkaitan dengan bagian nilai yang akan didapatkan oleh aktor sedangkan value negotiation berkaitan dengan penseleksian nilai internal yang akan dibagikan atau disimpan dalam perusahaan. Pada dasarnya, aktor hanya akan termotivasi ketika mereka melihat peluang realistis untuk mengambil bagian dalam nilai (yaitu memperoleh manfaat yang terkait dengan penggunaan nilai di kemudian hari), yang dapat membuat penilaian mereka menjadi positif.

Pada konteks jaringan karena terdapat beberapa perusahaan yang berinteraksi satu sama lain pada saat proses penciptaan nilai, penangkapan nilai harus mempertimbangkan revenue sharing dalam jaringan perusahaan. Nilai yang sudah ditangkap oleh perusahaan dalam jaringan sebanding dengan nilai yang ditukarkan dikurangi biaya, sedangkan pada tingkat perusahaan, hal tersebut sebanding dengan bagian perusahaan atas nilai pertukaran yang dibagikan dikurangi seluruh biaya. Secara alami, profit merupakan manifestasi dari nilai yang ditangkap perusahaan (Juhana et al, 2013). Komponen menangkap nilai dalam model bisnis harus dapat menemukan keseimbangan yang dapat diterima antara keuntungan bagi perusahaan vokal dan profitabilitas dari perusahaan mitra dalam ekosistem (Teece dan Linden, 2017). Latar

belakang dibalik hal ini adalah bahwa aktor akan selalu memilih untuk masuk dalam jaringan hanya jika mereka dapat menciptakan dan memperoleh nilai terbaik. Namun, menurut Hallberg (2017) ada 3 hal penting yang perlu diketahui terkait dengan seberapa banyak nilai yang aktor bisa dapatkan. Pertama, karena hanya nilai yang diciptakan dalam jaringan yang bisa didapatkan, total dari keseluruhan nilai yang didapatkan tidak akan melebihi keseluruhan nilai yang diciptakan dalam jaringan. Kedua, seluruh nilai yang diciptakan dalam jaringan harus diambil oleh beberapa aktor. Ketiga, tidak ada aktor yang dapat mengambil nilai lebih banyak dari apa yang aktor tersebut berikan. Jika ada aktor yang mencoba mengambil nilai lebih banyak dari apa yang diberikan, aktor lain dalam jaringan akan mengeluarkannya dari interaksi.

2.6 Orkestrasi Jaringan

Penelitian mengenai jaringan inovasi semakin menarik perhatian para akademisi, terutama dalam konteks bagaimana jenis jaringan dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Menurut Ozeren et al., (2017), pemahaman tentang jaringan ini penting untuk mengoptimalkan potensi kolaborasi di antara aktor-aktor yang terlibat. Pada saat jaringan berkembang, tantangan dalam orkestrasi pun juga semakin kompleks. Perks et al., (2017) menjelaskan bahwa tantangan ini muncul karena kebutuhan untuk menciptakan dan menangkap nilai yang berkelanjutan bagi semua jaringan.

Orkestrasi jaringan sendiri mencakup serangkaian tindakan yang disengaja dan juga terencana, yang dilakukan oleh aktor utama ataupun kelompok aktor untuk mengekstrak nilai dari interaksi tersebut. Dalam proses ini tidak hanya

tentang pengelolaan hubungan, tetapi juga tentang bagaimana mengintegrasikan berbagai kontribusi dari setiap setiap aktor untuk mencapai hasil yang baik. Dengan kata lain orkestrasi jaringan melibatkan pengaturan dan koordinasi yang cermat, serta sinergi antara berbagai elemen yang ada, guna memastikan bahwa semua kontribusi digabungkan secara efektif untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan.

Daniel et al., (2021) menjelaskan pentingnya sebuah perantara untuk memahami hubungan antar mekanisme orkestrasi. Hal ini memungkinkan bagi mereka untuk mengelola dinamika yang terjadi dalam jaringan dengan lebih efektif. Dengan memahami bagaimana beberapa elemen saling berinteraksi, perantara dapat merancang strategi yang lebih baik untuk meningkatkan kolaborasi dan juga inovasi. Pengetahuan tentang interaksi antar elemen jaringan memungkinkan pengelola untuk menciptakan pendekatan yang lebih terarah dalam mengoptimalkan kontribusi setiap aktor, sehingga memperkuat sinergi dan mendorong pencapaian hasil yang lebih baik secara keseluruhan.

Ritala et al., (2009) menjelaskan bahwa ada dua kapabilitas penting dalam orkestrasi jaringan yaitu kapabilitas individu dan kapabilitas organisasi. Kapabilitas individu mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap dari individu yang terlibat, sementara kapabilitas organisasi meliputi struktur, proses, dan budaya organisasi itu sendiri. Organisasi yang berhasil mengembangkan kedua kapabilitas ini akan memiliki keunggulan dalam mengelola jaringan inovasi. Mereka dapat merespons berbagai kebutuhan dan motivasi yang

berbeda dari para aktor, sehingga menciptakan lingkungan kolaboratif yang lebih produktif.

Laukkanen et al., (2022) mengelompokkan orkestrasi jaringan kedalam tiga kategori yaitu profil orkestrasi translatif, profil orkestrasi transformatif, dan orkestrasi transenden. Profil orkestrasi translatif berfokus pada upaya untuk mengenali aktor-aktor yang terlibat, memahami ide-ide mereka, serta mencari informasi mengenai peran dan kelayakan potensi kontribusi mereka. Tujuan utama dari profil ini adalah menerjemahkan informasi dan pengetahuan dasar ke dalam format yang akan memudahkan pemahaman tentang aktor mana yang diperlukan, sehingga mereka dapat menjalankan perannya masing-masing. Selanjutnya ada profil orkestrasi transformatif profil ini berorientasi pada orkestrasi jaringan inovasi, di mana hubungan antara aktor-aktor dan determinasi mulai terbentuk, tetapi masih ada tingkat ketidakpastian. Aktor yang terlibat dan keragamannya ditentukan berdasarkan kebutuhan untuk mentransformasikan ide-ide menjadi inovasi yang lebih konkret dan spesifik. Terakhir, orkestrasi transenden dimana orkestrasi ini berfokus pada jaringan yang sudah memiliki tanggung jawab yang jelas bagi anggota-anggotanya, struktur tata kelola yang telah disepakati, serta negosiasi, koordinasi, dan kontrol yang mapan. Pemantauan reguler diterapkan untuk memastikan kelancaran kolaborasi dan pencapaian tujuan jaringan tersebut.

Perks et al., (2017) menjelaskan bahwa orkestrasi jaringan lebih menyerupai proses perakitan dan pengelolaan jaringan antar-organisasi guna mencapai tujuan bersama, di mana peran tersebut diterima oleh anggota jaringan lainnya.

Orkestrasi jaringan tidak seharusnya dilihat sebagai posisi struktural yang tetap, melainkan sebagai serangkaian tindakan yang terus berkembang, yang dikenal sebagai mekanisme. Kegiatan ini tidak bisa dikendalikan oleh satu aktor saja. Semakin kompleks sebuah kebutuhan akan kapabilitas dan infrastruktur yang diperlukan, semakin kecil kemungkinan satu aktor saja mampu mengelolanya. Oleh karena itu, orkestrasi jaringan merupakan upaya kolektif yang dilakukan secara sengaja di dalam jaringan yang dibentuk untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam konteks orkestrasi jaringan, terdapat berbagai mekanisme dan proses yang dilakukan oleh para aktor. Dagnino et al., (2016) mengidentifikasi empat tindakan utama yang dilakukan aktor dalam orkestrasi jaringan: pertama, aktivitas yang berfokus pada membangun jaringan dengan memobilisasi organisasi untuk bergerak ke arah kolaborasi, kedua, kemampuan menciptakan kondisi tertentu di mana jaringan dapat beroperasi dengan efektif dalam konteks organisasi, ketiga, kemampuan memperkuat pengetahuan serta mobilitas sumber daya, mengelola distribusi nilai, dan mendorong pertumbuhan jaringan secara keseluruhan, keempat, kemampuan membagikan dan menghasilkan pengetahuan bernilai tinggi melalui serangkaian tindakan yang melibatkan kolaborasi antara organisasi inti dan organisasi lainnya dalam jaringan, guna memfasilitasi pertukaran, penggabungan, dan penciptaan bersama pengetahuan.

Dhanaraj et al., (2006) mendefinisikan mekanisme orkestrasi dalam tiga dimensi utama: mobilitas pengetahuan, kelayakan untuk inovasi, dan stabilitas jaringan. Mobilitas pengetahuan mengacu pada sejauh mana pengetahuan dapat dengan mudah dibagikan, diperoleh, dan dimanfaatkan di dalam jaringan.

Tanpa mobilitas pengetahuan yang baik, nilai signifikan tidak dapat tercipta, dan hasil inovasi jaringan akan terbatas jika pengetahuan dari anggota jaringan tetap terkunci dalam batas-batas organisasi mereka sendiri. Kelayakan untuk inovasi merujuk pada kondisi lingkungan yang mendukung terciptanya inovasi, yaitu kemampuan inovator dalam jaringan untuk memanfaatkan keuntungan yang dihasilkan dari inovasi tersebut.

Sebuah perusahaan penghubung harus memastikan tidak ada upaya penipuan atau peniruan terkait pengembangan pengetahuan yang penting dari anggota jaringan, serta menjamin bahwa inovasi yang dihasilkan tidak bocor ke aktor di luar jaringan. Tekanan kompetitif di antara anggota dapat memperparah ketidakstabilan, di mana aktor-aktor mungkin menghentikan kolaborasi dengan perusahaan penghubung, atau bahkan lebih buruk lagi, mulai berkolaborasi dengan perusahaan penghubung dari jaringan lain. Oleh karena itu, menjaga stabilitas jaringan menjadi salah satu tugas penting dalam proses orkestrasi, dengan tujuan memastikan anggota jaringan tetap termotivasi untuk melanjutkan kerjasama.

BAB III

METEDOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode: studi kasus

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus, di mana peneliti mempelajari objek penelitian secara langsung, terkait dengan fenomena atau kejadian tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Secara ilmiah, studi kasus menginvestigasi fenomena kehidupan nyata secara mendalam dalam konteks lingkungan yang sedang diteliti, yang bisa berupa kasus individu, kelompok dalam organisasi, kejadian, masalah, atau bahkan anomali (Ridder, 2017). Studi kasus dapat didefinisikan sebagai penelitian mendalam terhadap individu, kelompok, atau unit tertentu untuk mencari generalisasi dari beberapa unit (Gustafson, 2017).

Berbeda dengan penelitian kuantitatif, Ridder (2017) menjelaskan bahwa konteks dalam penelitian studi kasus tidak didefinisikan secara terpisah, melainkan menjadi bagian dari penyelidikan itu sendiri. Karakteristik khusus dari penelitian ini adalah pemilihan sampel yang tidak acak, di mana tidak ada sampel yang mewakili populasi besar, dan kasus dipilih secara sengaja karena daya tarik atau alasan teoritis tertentu.

Sifat utama dari studi kasus adalah penelitian intensif terhadap suatu fenomena, yang membutuhkan prosedur untuk menyelami lebih dalam. Definisi ini menunjukkan bahwa untuk kasus yang kompleks, diperlukan penelitian mendalam, dan dalam hal ini, penelitian kualitatif yang berbasis studi kasus sangat berguna untuk memahami fenomena secara keseluruhan (Bhatta, 2018). Eisendhardt dan

Volmar (2020) mencatat bahwa kerangka penelitian studi kasus berfokus pada pengembangan teori, yang berarti proses menghasilkan teori berdasarkan pola yang muncul dalam data. Dengan demikian, peneliti menganalisis satu atau beberapa kasus untuk menemukan pola dalam data yang memberikan wawasan teoritis terkait fenomena dan hubungan antara fenomena tersebut..

Thekkekara (2019) menjelaskan bahwa penelitian dengan pendekatan studi kasus terbagi menjadi dua kategori: kasus tunggal dan kasus berganda. Selain bertujuan untuk mengidentifikasi kasus dan jenis studi yang akan dilakukan, peneliti perlu mempertimbangkan apakah akan menggunakan studi kasus tunggal atau lebih baik memilih studi kasus berganda untuk memahami suatu fenomena. Menurut Gustafsson (2017), perbedaan antara studi kasus tunggal dan berganda terletak pada tujuan peneliti yang menggunakan pendekatan berganda untuk memahami perbedaan dan kesamaan antara kasus-kasus, serta menganalisis data secara terpisah maupun saling terkait. Dalam konteks ini, peneliti akan memperoleh data dari hasil perbandingan studi kasus. Namun, jika penelitian mencakup lebih dari satu kasus, maka studi kasus berganda menjadi diperlukan, biasanya terkait dengan beberapa eksperimen yang perlu dilakukan. Eisenhardt dan Volmar (2020) menjelaskan prosedur dalam melakukan penelitian studi kasus untuk pencarian teori terdiri dari berbagai langkah yang dijelaskan dalam poin di bawah ini :

1. Mengembangkan pertanyaan penelitian (research question)

Pertanyaan penelitian yang sesuai dengan metode penelitian, terdefinisi dengan baik, serta menarik berdasarkan pada tinjauan literasi.

2. Melakukan peninjauan literatur

Menemukan gap penelitian atau permasalahan yang berasal dari penelitian sebelumnya, yang berhubungan dengan fenomena / studi kasus yang akan diteliti

3. Mendisain penelitian

Desain penelitian yang dimaksud disini adalah desain penelitian yang sesuai dengan latar dan pertanyaan penelitian Penting untuk memilih sample teoritis untuk meningkatkan variasi, kendali, dan keumuman dimana fenomena tertentu diperkirakan akan muncul.

4. Pengumpulan data

Data pada studi kasus biasanya kaya dan berkelanjutan, seringkali berasal dari berbagai sumber termasuk wawancara, observasi, dan data arsip. Selain itu, bentuk data terbaru seperti arsip web, wawancara online, dan media sosial. Observasi dapat bersifat partisipatif, di mana peneliti terlibat dalam situasi yang diamati, atau non-partisipatif, di mana peneliti hanya mengamati dari jarak jauh. Metode ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang perilaku dan interaksi dalam konteks sosial tertentu

5. Analisis data dan membangun teori

Analisa bertujuan untuk mengungkap pola dalam data dan mengembangkan kerangka teori yang akurat, kuat dan baru. Pada tahap ini, perlu membawakan literatur yang berkaitan untuk mempertajam konstruksi teori

6. Menulis hasil penelitian

Menulis penelitian berdasarkan teori dan mendukung teori tersebut dengan bukti yang ditunjukkan dari hasil studi kasus. Pada studi kasus tunggal, penulis seringkali menulis penelitian dalam bentuk narasi yang diikuti dengan teori.

Dalam penelitian ini, penulis memilih menggunakan studi kasus berganda. Pendekatan ini lebih menguntungkan karena memudahkan penulis dalam mengidentifikasi dan memperjelas teori yang relevan untuk membangun definisi dengan tingkat abstraksi yang tepat. Selain itu, penelitian berganda seringkali dapat mengurangi kemungkinan penjelasan alternatif dan teori yang terlalu kaku (Eisendhardt, 2021).

3.2 Teknik pengumpulan data

Penelitian studi kasus umumnya dianggap sangat berguna untuk menjawab pertanyaan “bagaimana dan mengapa”, dimana penelitian secara mendalam diperlukan dengan menggunakan pendekatan yang menyeluruh (Ebneyami dan Moghadam, 2018).

Dalam penelitian studi kasus, pertanyaan penelitian akan menentukan cara pengumpulan data. Pengumpulan data melalui observasi adalah metode yang digunakan untuk mengamati dan mencatat perilaku, kejadian, atau kondisi dalam konteks tertentu secara langsung. Berikut adalah beberapa langkah dan aspek penting dalam pengumpulan data dengan observasi:

1. Menentukan Tujuan Observasi: Sebelum melakukan observasi, penting untuk jelas tentang apa yang ingin diteliti dan apa yang ingin dicapai.

2. Memilih Lokasi dan Waktu: Pilih tempat dan waktu yang tepat untuk melakukan observasi agar data yang diperoleh relevan dan representatif.
3. Menyiapkan Instrumen Observasi: Buatlah panduan atau format yang akan digunakan untuk mencatat temuan. Ini bisa berupa daftar cek atau catatan deskriptif.
4. Melakukan Observasi: Amati kejadian atau perilaku yang terjadi tanpa mengganggu situasi. Catat dengan detail dan objektif, mencakup konteks, interaksi, dan reaksi.
5. Mencatat Data: Gunakan metode pencatatan yang sesuai, seperti catatan lapangan, audio, atau video, tergantung pada kebutuhan penelitian.
6. Menganalisis Data: Setelah pengumpulan data, analisis hasil observasi untuk mengidentifikasi pola, tema, atau fenomena yang muncul.
7. Menggunakan Triangulasi: Untuk meningkatkan validitas, bandingkan data observasi dengan data dari sumber lain, seperti wawancara atau dokumen.

Observasi dapat bersifat partisipatif, di mana peneliti terlibat dalam situasi yang diamati, atau non-partisipatif, di mana peneliti hanya mengamati dari jarak jauh. Metode ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang perilaku dan interaksi dalam konteks sosial tertentu.

3.3 Informan dan nara sumber

Informan dan narasumber adalah istilah yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif, termasuk dalam metode studi kasus. Meskipun kadang

digunakan secara bergantian, ada beberapa perbedaan antara keduanya. Mari kita bahas masing-masing:

1. Informan:

- Definisi: Informan adalah individu yang memiliki pengetahuan mendalam tentang topik penelitian dan bersedia berbagi informasi dengan peneliti.
- Karakteristik:
 - Biasanya bagian dari kelompok atau komunitas yang diteliti
 - Memiliki pengalaman langsung terkait topik penelitian
 - Sering berinteraksi dengan peneliti secara berkelanjutan
- Peran:
 - Memberikan informasi "dari dalam"
 - Membantu peneliti memahami konteks dan nuansa budaya
 - Dapat memperkenalkan peneliti ke informan lain (snowball sampling)
- Contoh: Dalam penelitian tentang budaya sekolah, seorang guru senior bisa menjadi informan kunci.

2. Narasumber:

- Definisi: Narasumber adalah individu yang dianggap ahli atau memiliki pengetahuan khusus tentang topik penelitian.
- Karakteristik:
 - Biasanya memiliki keahlian atau otoritas dalam bidang tertentu
 - Mungkin tidak selalu bagian dari kelompok yang diteliti

- Interaksi dengan peneliti bisa lebih formal dan terbatas
- Peran:
 - Memberikan informasi teknis atau spesifik
 - Menyediakan pandangan ahli atau perspektif profesional
 - Sering digunakan untuk verifikasi atau klarifikasi data
- Contoh: Dalam penelitian tentang kebijakan pendidikan, seorang pejabat Dinas Pendidikan bisa menjadi narasumber.

3. Perbandingan:

- Keterlibatan: Informan umumnya lebih terlibat dalam penelitian dibanding narasumber.
- Jenis informasi: Informan memberikan informasi kontekstual, sedangkan narasumber lebih ke informasi teknis atau formal.
- Frekuensi interaksi: Peneliti biasanya berinteraksi lebih sering dengan informan dibanding narasumber.

4. Pertimbangan etis:

- Perlindungan identitas: Baik informan maupun narasumber harus dilindungi identitasnya jika diperlukan.
- Informed consent: Kedua jenis sumber informasi harus memberikan persetujuan untuk berpartisipasi dalam penelitian.
- Penghargaan: Peneliti perlu menghargai waktu dan kontribusi dari informan dan narasumber.

5. Pemilihan:

- Informan sering dipilih melalui teknik purposive sampling atau snowball sampling.
- Narasumber biasanya dipilih berdasarkan keahlian atau posisi mereka yang relevan dengan penelitian.

Dalam praktiknya, batas antara informan dan narasumber bisa menjadi kabur, dan beberapa individu mungkin berfungsi dalam kedua peran. Yang terpenting adalah peneliti memahami kontribusi unik dari setiap sumber informasi dalam penelitiannya.

3.4 Teknik analisis data

Studi kasus biasanya menggabungkan berbagai metode pengumpulan data, seperti arsip, wawancara, kuesioner, dan observasi. Bukti yang diperoleh bisa bersifat kualitatif (misalnya, kata-kata), kuantitatif (misalnya, angka), atau kombinasi keduanya. Sebagai contoh, Sutton dan Callahan mengandalkan data kualitatif secara eksklusif dalam studi mereka tentang kebangkrutan di Silicon Valley, sementara mereka menggunakan data kualitatif bersama frekuensi angka dalam penelitian mereka di Dewan Film Nasional Kanada, serta mengkombinasikan data kuantitatif dari kuesioner dengan bukti kualitatif dari wawancara dan observasi (Eisenhardt, 1989).

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan mencakup semua manajer dari divisi HR, pemasaran, R&D, dan produksi. Untuk meningkatkan objektivitas dan validitas, perlu dilakukan triangulasi (Yin, 2015). Metode yang diterapkan adalah triangulasi sumber, sehingga jumlah responden yang dilibatkan

cukup banyak untuk menghindari bias dan perbedaan pendapat terkait program inovasi yang dijalankan oleh perusahaan.

Dalam penelitian studi kasus yang bertujuan untuk membangun teori, biasanya digunakan berbagai metode pengumpulan data. Selain observasi, dan sumber arsip yang umum, peneliti induktif tidak terbatas pada jenis data tertentu. Beberapa peneliti hanya menggunakan sebagian dari kumpulan data ini, seperti hanya melakukan observasi atau menambahkannya dengan metode lain. Prinsipnya mirip dengan penelitian yang menguji hipotesis. Triangulasi dapat dilakukan melalui berbagai metode pengumpulan data untuk memberikan bukti yang kuat terhadap konstruk dan hipotesis. Penelitian studi kasus mengenai keputusan strategis dilakukan di tim manajemen puncak untuk mengidentifikasi beberapa konstruk yang mungkin penting dalam pengambilan keputusan.

Setelah mendapatkan hasil temuan dari triangulasi beberapa sumber data tersebut dilakukan analisis terhadap hasil temuan dengan metode within-case analysis dan cross-case analysis.

- Within-Case Analysis

Within-case analysis digunakan untuk analisis hasil studi kasus pada setiap kejadian. Penulisan kembali kembali temuan dalam bentuk deskriptif, tetapi ini adalah pusat dari pengetahuan (Gersick, 1988; Pettigrew, 1988) karena proses ini membantu dalam analisis dengan jumlah data yang sangat banyak untuk menghindari kewalahan karena terlalu banyak data. Melalui analisis setiap kasus sebelum membandingkan beberapa kasus dapat membantu mendeteksi pola-pola dari berbagai kasus, sehingga dapat memperdalam pemahaman terhadap kasus yang

yang diteliti dan membantu untuk proses analisis lintas kasus (Ayres, Lioness et. al, 2003).

- Cross-Case Analysis

Cross-case analysis merupakan pendekatan yang digunakan dengan menggambarkan antara variabel dan penelitian berorientasi kasus sebagai dua pendekatan untuk perbandingan lintas-kasus. Dalam penelitian berorientasi variabel, variabel menjadi pusat perhatian; yaitu, hasil yang diamati dalam kasus bervariasi. Pendekatan berorientasi variabel untuk analisis lintas kasus merupakan tantangan untuk dilakukan karena perbandingan banyak faktor yang terkait. Dalam penelitian yang berorientasi pada kasus dengan membandingkan kasus yang berbeda untuk mencari atau membangun proses yang berbeda maupun proses serupa yang tampak (Ayres, Lioness et. al, 2003).

3.5 Validitas dan reliabilitas

Triangulasi adalah teknik yang digunakan dalam penelitian kualitatif, termasuk dalam metode studi kasus, untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas hasil penelitian. Konsep ini berasal dari ilmu navigasi dan survei tanah, di mana beberapa titik referensi digunakan untuk menentukan posisi yang akurat.

Dalam konteks penelitian, triangulasi melibatkan penggunaan berbagai metode, sumber data, atau perspektif untuk memeriksa dan memvalidasi temuan.

Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang triangulasi:

1. Tujuan triangulasi:

- Mengurangi bias dalam penelitian

- Meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penelitian
- Memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang fenomena yang diteliti

2. Jenis-jenis triangulasi:

a) Triangulasi metode:

Menggunakan berbagai metode pengumpulan data (misalnya, wawancara, observasi, dan analisis dokumen) untuk mempelajari fenomena yang sama.

b) Triangulasi sumber data:

Mengumpulkan data dari berbagai sumber atau kelompok informan yang berbeda.

c) Triangulasi peneliti:

Melibatkan beberapa peneliti dalam proses pengumpulan dan analisis data.

d) Triangulasi teori:

Menggunakan berbagai perspektif teoretis untuk menginterpretasikan data.

e) Triangulasi waktu:

Mengumpulkan data pada waktu yang berbeda untuk melihat konsistensi temuan.

3. Proses triangulasi:

- a. Pengumpulan data dari berbagai sumber/metode
- b. Pengkodean data untuk mengidentifikasi tema atau pola
- c. Membandingkan tema yang muncul dari berbagai sumber
- d. Mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan
- e. Mengintegrasikan temuan untuk membentuk kesimpulan yang komprehensif

4. Manfaat triangulasi:

- Meningkatkan validitas internal dan eksternal penelitian
- Membantu mengungkapkan kompleksitas fenomena yang diteliti
- Mengurangi kemungkinan kesalahan interpretasi

5. Tantangan dalam triangulasi:

- Memerlukan waktu dan sumber daya yang lebih banyak
- Dapat menghasilkan data yang bertentangan, memerlukan analisis lebih lanjut
- Membutuhkan keahlian dalam mengelola dan mengintegrasikan berbagai jenis data

6. Triangulasi dalam validitas dan reliabilitas:

- Validitas: Triangulasi meningkatkan validitas dengan memastikan bahwa temuan akurat dan mencerminkan realitas yang diteliti.
- Reliabilitas: Meskipun triangulasi tidak langsung meningkatkan reliabilitas, ia dapat membantu mengidentifikasi inkonsistensi yang mungkin mempengaruhi reliabilitas.

Triangulasi adalah alat penting dalam penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa temuan penelitian akurat, komprehensif, dan dapat dipercaya.

BAB IV

HASIL PELAKSANAAN PROGRAM DAN DISKUSI

3.6 4.1 Kajian perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan & Kegiatan Penelitian

Sejarah PT Media Sarana Data PT Media Sarana Data atau GMEDIA merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang teknologi informasi dan komunikasi. Dengan mengikuti trend teknologi yang berkembang pada saat ini, kami mulai menggarap sektor jalur solusi komunikasi data dan IT langsung kepada konsumen akhir, terutama untuk layanan akses Internet dan komunikasi multimedia. Berdiri pada bulan Januari 2009 di kota Yogyakarta, dan seiring meningkatnya permintaan di beberapa kota maka saat ini kami telah mempunyai kantor cabang di Solo, Bali, Semarang dan Jakarta, dengan cakupan area layanan seluruh Indonesia. Pendiri PT Media Sarana Data atau GMEDIA adalah Bapak Rahmat Aji Setiawan. Lahir di Cilacap 1982, berawal dari persahabatan dengan Bapak Agus, yang kemudian menjadi komisaris di GMEDIA, membangun bisnis di bidang internet wifi dan IT (informasi dan teknologi). Hanya bermula dari 3 orang, kini GMEDIA sudah memiliki ratusan karyawan dengan tidak hanya menjual internet wifi tetapi juga data center, dan lainnya. Hingga tahun 2016 kami sudah melayani 11 kota di Indonesia, dengan karyawan muda berbakat di bidangnya. Pencapaian selama ini merupakan bentuk totalitas dan kesungguhan dari semua tenaga-tenaga

muda kami. Kami yakin akan terus berkembang untuk mewujudkan kehidupan lebih baik untuk semua stakeholder.

4.1.2 Uraian Job Description Perusahaan

1. Direktur

Direktur memiliki fungsi sebagai:

- Implementasi dan Mengorganisir Visi dan Misi Perusahaan
- Menyusun Strategi Bisnis untuk Perusahaan
- Melakukan Evaluasi Perusahaan
- Mengawasi Situasi Bisnis

2. General Manager

General Manager di dalam struktur organisasi perusahaan memiliki peran membantu tugas dari Direktur dalam bidang:

- Penyusunan perencanaan kegiatan atau program
- Pengorganisasian
- Pengawasan
- Penilaian
- Identifikasi serta pengolahan data
- Penyusunan berbagai laporan

3. Manager

Manager memiliki peran sebagai pelaksana bisnis dan bertanggung jawab dengan General Manager. Tugasnya meliputi:

- Perencanaan
- Pengaturan

- Pengawasan
- Evaluasi
- Kepemimpinan

4. Supervisor

Dalam kegiatannya, supervisor memiliki tugas untuk membantu kegiatan Manager yang meliputi pengelolaan staff dengan rincian:

- Mengelola karyawan
- Memotivasi karyawan
- Melaksanakan tugas, proyek, dan pekerjaan secara langsung
- Menegakkan aturan yang telah ditentukan oleh perusahaan
- Mendisiplinkan bawahan
- Memberikan info pada manajemen mengenai kondisi bawahan, atau menjadi perantara antara perkerja dengan manajemen
- Memecahkan masalah sehari-hari yang rutin
- Membuat rencana jangka pendek untuk tugas yang telah ditetapkan oleh atasan.
- Bertugas membuat job description untuk staff bawahannya

4.1.3 Status Magang dan Kegiatan magang

Selama menjalani magang selama 4 (empat) bulan 15 (lima belas) hari, penulis mencari informasi terkait data-data yang di butuhkan untuk melengkapi tugas akhir magang. penulis juga di tempatkan sebagai staf di divisi business development.

Penulis melakukan kegiatan perusahaan yang rutin dan insidental. Penulis melakukan inventasi merchandise untuk pendataan persediaan dan keluar masuk merchandise yang berada di gudang.

Gambar 4. 1
Kegiatan Rutin Penulis



(Al May Hilmy, 2022)

Gambar 4.1 menunjukan kegiatan rutin penulis saat magang. Pada kegiatan ini penulis melakukan pendataan merchandise yang keluar dari gudang untuk inventaris.

Menjadi *social media specialist*, mengelola dan mengembangkan kehadiran online suatu brand, perusahaan, atau organisasi di berbagai platform media sosial. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang peran dan tanggung jawab seorang *social media specialist*:

1. Definisi:

Social media specialist adalah ahli dalam menciptakan, mengelola, dan mengoptimalkan konten di platform media sosial untuk mencapai tujuan pemasaran dan komunikasi suatu organisasi.

2. Tanggung jawab utama:

- Merancang dan mengimplementasikan strategi media sosial
- Membuat dan menjadwalkan konten untuk berbagai platform (misalnya Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, TikTok)
- Mengelola interaksi dengan audiens di media sosial
- Memantau dan menganalisis metrik performa media sosial
- Mengikuti tren terbaru dalam media sosial dan teknologi digital

3. Keterampilan yang dibutuhkan:

- Pemahaman yang kuat tentang berbagai platform media sosial
- Kemampuan menulis yang baik untuk menciptakan konten yang menarik
- Kreativitas dalam menciptakan konten visual (gambar, video)
- Analisis data untuk mengukur efektivitas kampanye
- Pemahaman tentang SEO dan strategi pemasaran digital
- Kemampuan komunikasi yang baik untuk berinteraksi dengan audiens

4. Alat yang sering digunakan:

- Platform manajemen media sosial (misalnya Hootsuite, Buffer)
- Alat analisis (misalnya Google Analytics, Facebook Insights)
- Software desain grafis (misalnya Adobe Creative Suite, Canva)

- Alat perencanaan konten dan kalender editorial

5. Tujuan:

- Meningkatkan kesadaran merek (brand awareness)
- Membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan
- Mendorong keterlibatan audiens (engagement)
- Meningkatkan traffic ke website perusahaan
- Mendukung tujuan pemasaran dan penjualan

6. Tantangan:

- Algoritma platform yang selalu berubah
- Mengelola krisis reputasi online
- Konsistensi dalam menciptakan konten berkualitas
- Mengukur ROI (Return on Investment) dari aktivitas media sosial

Social media specialist memainkan peran penting dalam strategi pemasaran digital modern, membantu organisasi untuk terhubung dengan audiens mereka secara lebih efektif di dunia yang semakin terhubung secara digital.

Gambar 4. 2
Kegiatan Rutin Penulis



(Al May Hilmy,2022)

Gambar 4.2 menunjukan penulis melakukan kegiatan rutin penjadwalan dan mendesain bahan untuk di upload di social media.

Kegiatan insidentil dalam proses magang penulis juga melakukan beberapa kegiatan insidentil yaitu :

GMEDIA Go To School

“GMEDIA Go To School” di SMK NEGRI 2 DEPOK, Pada rabu, 23 maret 2022 di laksanakan Goes to school yang bertempat di SMKN 2 Depok. Goes to school merupakan salah satu program kerja yang di miliki oleh business development yang bertujuan untuk meningkatkn brand awareness, dealing klein, dan maintain customer existing.

Pada pelaksanaanya mundur kurang lebih 20 menit. untuk partisipasi dari siswa sendiri lumayan aktif meski harus di bujuk dan di imingin-imingi terlebih dahulu untuk aktif, di tambah siswa belum saling mengenal sehingga ada rasa canggung.

Rekomendasinya untuk kedepan adalah menambah ice breaking untuk lebih menarik perhatian, jika siswa belum mengenal di tambah games kelompok agar siswa tidak jenuh dan bisa saling mengenal.

Launching produk Dimensi Cloud

Launching produk adalah moment krusial dalam siklus suatu produk. melalui launching produk, sebuah produk diperkenalkan secara resmi kepada pasar, baik konsumen individu maupun bisnis. fungsi utama dari launching produk adalah :

- Memperkenalkan Produk Baru: Tujuan paling dasar dari peluncuran produk adalah untuk memperkenalkan produk baru kepada target pasar. Ini melibatkan penyampaian informasi mengenai fitur, manfaat, dan keunggulan produk secara efektif.
- Membangun Kesadaran Merek: Peluncuran produk adalah kesempatan emas untuk meningkatkan kesadaran merek di kalangan konsumen. Dengan promosi yang tepat, nama merek dan produk akan lebih dikenal luas.

- **Membentuk Persepsi Positif:** Peluncuran yang sukses akan membentuk persepsi positif terhadap produk dan merek. Hal ini akan mempengaruhi keputusan pembelian konsumen di masa depan.
- **Memulai Siklus Penjualan:** Peluncuran produk menandai dimulainya siklus penjualan. Dengan adanya eksposur yang luas, diharapkan akan terjadi peningkatan penjualan produk.
- **Mengumpulkan Data Pasar:** Peluncuran produk juga menjadi momen yang tepat untuk mengumpulkan data pasar mengenai minat konsumen, preferensi, dan respons terhadap produk. Data ini sangat berharga untuk melakukan evaluasi dan perbaikan di masa mendatang.
- **Membangun Hubungan dengan Pelanggan:** Peluncuran produk dapat menjadi ajang untuk membangun hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan. Melalui interaksi langsung atau melalui media sosial, perusahaan dapat mendengarkan masukan dan umpan balik dari pelanggan.
- **Mengalahkan Persaingan:** Peluncuran produk yang sukses dapat membantu perusahaan untuk mengalahkan persaingan dan memperkuat posisi pasar.

Tujuan Peluncuran Produk

Secara umum, tujuan dari peluncuran produk adalah untuk:

- Meningkatkan penjualan: Tujuan utama setiap bisnis adalah meningkatkan penjualan. Peluncuran produk yang sukses diharapkan dapat mendorong peningkatan penjualan secara signifikan.
- Meningkatkan pangsa pasar: Dengan memperkenalkan produk baru, perusahaan berharap dapat meningkatkan pangsa pasar yang dimiliki.
- Memperkuat citra merek: Peluncuran produk yang sukses akan memperkuat citra merek sebagai inovatif dan relevan.
- Membuka pasar baru: Peluncuran produk baru dapat membuka pasar baru yang belum terjamah sebelumnya.

Elemen-elemen Penting dalam Peluncuran Produk

- Perencanaan yang matang: Meliputi penetapan target pasar, pemilihan saluran distribusi, dan pengembangan strategi pemasaran yang efektif.
- Promosi yang kreatif: Menggunakan berbagai saluran promosi, seperti media sosial, iklan, acara peluncuran, dan public relations.
- Pengalaman pelanggan yang baik: Memastikan pelanggan mendapatkan pengalaman yang positif selama proses peluncuran, baik secara online maupun offline.
- Evaluasi dan perbaikan: Melakukan evaluasi terhadap hasil peluncuran untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

Kesimpulan

Peluncuran produk adalah momen yang sangat penting dalam siklus hidup suatu produk. Dengan perencanaan yang matang dan pelaksanaan

yang tepat, peluncuran produk dapat menjadi kunci keberhasilan sebuah bisnis.

Gambar 4. 3

Kegiatan Insidentil Penulis



(Al May Hilmy, 2022)

Gambar 4.3 menunjukkan beberapa kegiatan insidentil penulis yaitu persiapan untuk launching produk dimensi cloud. Dari kegiatan tersebut penulis mengetahui salah satu cara launching produk.

Menjadi panitia *event* “RACE AND RISE”

GMEDIA mengadakan kegiatan Balap Sepeda Tahunan Race and Rise #2 2022 sebagai role model pengembangan karakter dan strategi atlet dalam kompetisi balap sepeda, serta menjadikan kegiatan bersepeda tidak hanya sekedar olahraga prestasi, melainkan sebagai budaya positif dan gaya hidup sehat.

RACE AND RISE kali ini berlangsung pada tanggal 18 Juni 2022 dengan start di Universitas Teknologi Yogyakarta dan Finish di Gunung Kendhil (Puncak Suroloyo). Para peserta melibas jalur menantang dan menempuh jarak 56 KM dengan elevating gain 1207 M, guna mengasah ketangkasan serta semangat para pembalap.

RACE AND RISE ini diikuti oleh 5 kategori lomba, mulai dari MEN ELITE, MEN MASTER, MEN JUNIOR, MEN PEMULA dan WOMEN OPEN. Adapun manfaatnya bagi perusahaan yaitu :

Meningkatkan Visibilitas dan Citra Merek

- Menaikkan kesadaran merek: Perlombaan umum adalah cara yang efektif untuk memperkenalkan merek kepada khalayak yang lebih luas.
- Membangun citra positif: Asosiasi merek dengan kegiatan positif seperti perlombaan dapat meningkatkan persepsi positif masyarakat terhadap perusahaan.
- Memperkuat branding: Perlombaan dapat menjadi platform untuk memperkuat pesan dan nilai-nilai merek.

Membangun Relasi dengan Pelanggan

- Memperkuat hubungan dengan pelanggan setia: Melalui perlombaan, perusahaan dapat menunjukkan apresiasi kepada pelanggan setia.
- Menarik pelanggan baru: Perlombaan dapat menjadi daya tarik bagi calon pelanggan baru.

- Mendapatkan umpan balik: Perlombaan dapat menjadi sarana untuk mendapatkan umpan balik langsung dari pelanggan mengenai produk atau layanan perusahaan.

Meningkatkan Keterlibatan Masyarakat

- Menjadi bagian dari komunitas: Perlombaan dapat memperkuat posisi perusahaan sebagai bagian dari komunitas lokal atau bahkan nasional.
- Mendapatkan dukungan masyarakat: Keterlibatan dalam kegiatan sosial seperti perlombaan dapat meningkatkan dukungan masyarakat terhadap perusahaan.

Membangun Jejaring

- Berkolaborasi dengan mitra strategis: Perlombaan dapat menjadi kesempatan untuk menjalin kemitraan dengan organisasi lain, seperti pemerintah, komunitas, atau sponsor.
- Menemukan talenta baru: Perlombaan dapat menjadi ajang untuk menemukan calon karyawan atau mitra bisnis baru.

Manfaat Lainnya

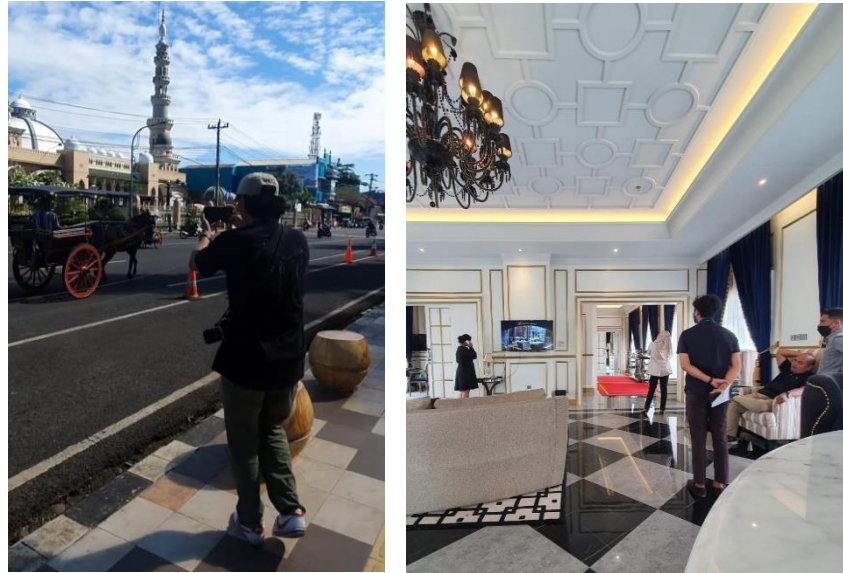
- Meningkatkan motivasi karyawan: Melibatkan karyawan dalam perencanaan dan pelaksanaan perlombaan dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas.
- Memperkuat nilai-nilai perusahaan: Perlombaan dapat menjadi sarana untuk memperkuat nilai-nilai perusahaan, seperti inovasi, kerja sama, dan semangat kompetisi yang sehat.

- Memberikan dampak sosial positif: Perlombaan yang memiliki tujuan sosial, seperti penggalangan dana untuk amal, dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat.

CLP (Customer Loyalty Program)

CLP (Customer Loyalty Program) adalah proyek dari GMEDIA untuk customer yang loyal atau memenuhi syarat untuk mendapatkan *reward*, ada 2 (dua) pilihan *reward* yaitu coaching class atau pembuatan video. Coaching class adalah kelas untuk manajemen perusahaan tentang cara memenejemen perusahaan yang baik dan benar yang di isi oleh GM (general menejer) dari GMEDIA yang sudah memiliki beberapa sertifikasi, sedangkan pembuatan video adalah pembuatan video tentang profil perusahaan yang di lakukan oleh bidang busines development. GMEDIA akan memberikan penawaran berupa reward kepada perusahaan yang memenuhi syarat, dimana perusahaan tersebut nantinya akan di observasi terlebih dahulu. Setelah di observasi, pihak GMEDIA akan menyarankan reward yang relevan kepada perusahaan, akan tetapi untuk pemilihan reward diserahkan lagi kepada perusahaan dan reward diberikan secara gratis kepada perusahaan.

Gambar 4. 4
Kegiatan Insidentil Penulis



(Al May Hilmy, 2022)

Gambar 4.4 menunjukkan kegiatan insidentil penulis saat magang. Kegiatan ini penulis melakukan survey dan pengambilan gambar untuk video *reward* perusahaan yang masuk CLP (Customer Loyalty Program)

Data observasi CLP

Tabel 4. 1

Data Observasi Costumer Loyol Program

No	Nama Perusahaan	Nama Tempat	Akun Sosial Media				
			Instagram	Facebook	Twitter/x	Youtube	Tiktok
1.	PT Gajah Mas Perkasa	101 Hotel	Media ini paling aktif digunakan untuk merepost cerita maupun unggahan, banyak melibatkan influencer, serta menampilkan ikon pariwisata Jogja, desain bagian-bagian hotel dengan foto artistik, dan fasilitas-fasilitas hotel (feed). Selain itu, (reels) juga digunakan untuk promosi yang ada.	Untuk membagikan unggahan Instagram kembali.	Kurang aktif, dengan unggahan terakhir pada 24 Oktober 2020, dan unggahan-unggahannya hanya pada hari-hari besar.	Kurang aktif, dengan unggahan terakhir pada 24 Oktober 2020, dan unggahan-unggahannya hanya pada hari-hari besar.	-
2.	PT Purbawisata Prima Indah	The Phoenix Hotel Yogyakarta	Paling aktif dengan video masakan, promosi, dan acara. Unggahan (feed) mencakup promosi, fasilitas, acara,	Promosi, hari-hari besar, acara, dan fasilitas.	Kurang aktif, dengan unggahan terakhir pada 11 September 2017.	-	-

			wisata Yogyakarta, hari besar, serta repost dari orang lain. Tidak ada unggahan dalam bentuk reels.				
3.	PT Sumber Inspirasi Prima	Rajaklana Resort	Banyak melakukan repost dari orang lain, mencoba mengikuti tren, tetapi masih kurang. Menampilkan pemandangan hotel dan pemandangan sekitar.	Membagikan kembali unggahan Instagram.	-	Jarang mengunggah di YouTube, konten kurang jelas, dan hanya mengunggah video dari orang lain.	-
4.	Sofia Boutique Residence	Sofia Hotel	Unggahan (feed) banyak menampilkan desain interior hotel, repost dari orang lain, serta menu spesial.	Terakhir diposting pada 28 Juli 2019.	-	-	Masih baru, dengan 2 posting yang mengikuti tren.
5.		Kaktus Coffe Space	Repost cerita orang, feed suasana, repost orang, menu yang sama, reels menu	-	-	-	Tiktok story.

			spesial, acara, dan keseharian di sana.				
6.		Kolektif Cowoeking	Repost cerita orang, feed kehidupan sehari-hari di kolektif, interaktif, menu-menu, reels kehidupan sehari-hari di kolektif, dan promosi camilan.	Tidak aktif, terakhir diposting pada 24 Agustus 2019.	-	-	Ikuti tren.
7.		Sinergi Cafe	Repost cerita orang, feed kehidupan sehari-hari di Sinergi, interaktif, menu-menu, dan reels kehidupan sehari-hari di Sinergi.	-	-	-	-
8.		Relasi Working Co	Feed kehidupan sehari-hari di Relasi, interaktif, menu-menu, dan reels kehidupan sehari-hari di Relasi	-	-	-	-

9.	PT Ruminite	(CoffeShop)	Repost cerita orang, feed kehidupan sehari-hari di Ruminite, menu-menu, reels kehidupan sehari-hari di Ruminite, dan promosi menu.	Posting ulang di Instagram.	-	-	-
10.		House of Matchamu	Feed foto produk, variasi makanan dan minuman, reels video variasi minuman, dan cerita promosi.	Posting ulang di Instagram.	Sudah tidak aktif, terakhir diposting pada 13 April 2021.	Sudah tidak aktif, terakhir diposting pada 13 November 2020.	-
11.	PT Indofood CBP Sukses Makmur		Hanya memposting 1 feed.	Sudah tidak aktif, terakhir diposting pada 18 Februari 2018.	Memposting acara-acara dan hari-hari besar.	-	-
12.		Seken living	Feed foto produk, reels video produk, dan cerita acara.	-	-	Video acara dan proyek.	-
13.	PT Solusi Pembayaran Elektronik	Docotel Jogja	Postingan interaktif, hari-hari	Unggahan ulang Instagram.	-	-	-

			besar, quotes-				
14.		SiCepat Express Head Office	-	-	-	-	-

4.2 Pembahasan

4.2.1 Peran GMEDIA

Perusahaan teknologi di Indonesia saat ini tengah mengalami pertumbuhan yang pesat dan berperan sentral dalam transformasi digital negeri ini. Dimulai dari startup rintisan yang menawarkan solusi inovatif hingga perusahaan besar yang telah mapan, ekosistem teknologi Indonesia semakin dinamis dan kompetitif. Dengan dukungan pemerintah dan minat investor yang tinggi, perusahaan-perusahaan teknologi lokal berhasil menembus pasar domestik dan bahkan global. Mereka tidak hanya menciptakan produk dan layanan yang inovatif, tetapi juga berkontribusi dalam membuka lapangan kerja baru dan meningkatkan produktivitas nasional. Dari sektor *e-commerce* yang mendominasi kehidupan sehari-hari hingga fintech yang merevolusi industri keuangan, perusahaan teknologi Indonesia terus berinovasi untuk menjawab tantangan zaman dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Meskipun masih menghadapi berbagai tantangan seperti infrastruktur yang belum merata dan persaingan global yang ketat, perusahaan teknologi Indonesia tetap optimis dan terus berupaya untuk menjadi pemain utama di kancah teknologi dunia.

GMEDIA berperan sebagai fasilitator dalam membangun platform kolaborasi yang memungkinkan anggota jaringan untuk berbagi ide, pengetahuan, dan sumber daya. GMEDIA aktif dalam mengidentifikasi peluang inovasi baru dan menghubungkan anggota jaringan yang memiliki kompetensi yang saling melengkapi. Ketiga, GMEDIA memberikan

dukungan finansial dan teknis kepada proyek-proyek inovasi yang potensial. Anggota jaringan menjadi lebih inovatif, produktif, dan kompetitif. Selain itu, kolaborasi yang terjalin dalam jaringan kemitraan juga memperkuat posisi tawar anggota jaringan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

4.2.2 Jaringan Inovasi Terbuka GMEDIA

Inovasi terbuka merupakan konsep yang menggunakan keterbukaan diluar batas perusahaan, melibatkan pertukaran dengan berbagai tipe aktor. Kolaborasi dan penggunaan sumber ide baru merupakan kunci dari konsep ini (Aouinaït, 2021). Konsep inovasi GMEDIA yang terbuka memungkinkan perusahaan mengatasi batasan geografis dan kelembagaan karena keterbukaan R&D, difusi teknologi, dan pertukaran pengetahuan. Prinsip utama inovasi terbuka adalah penggunaan ide dan teknologi eksternal yang mengurangi biaya dan waktu penelitian dan pengembangan sekaligus meningkatkan efisiensi perusahaan secara keseluruhan (Shmeleva et al, 2021).

Inovasi terbuka dilakukan secara menyengaja oleh para aktor 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 berbagai aktor, dimana pertukaran sumber daya dari aktor tersebut memiliki potensi nilai tertentu untuk digunakan aktor lain. Pada konteks ini, peran aktor utama GMEDIA menjadi penting seperti yang disampaikan oleh Gans dan

Ryall (2016) karena penciptaan nilai terbaik juga dipengaruhi oleh kemampuan aktor dalam menciptakan nilai. Aktor yang memediasi interaksi antar dua atau lebih anggota cenderung mendapatkan nilai yang lebih baik dibanding dengan agen dengan posisi yang sama tapi memiliki karakter perusahaan yang tidak lebih baik. Gambaran sederhana tentang peran para aktor diilustrasikan oleh Gronross (2017) sebagai interaksi antara dua aktor yang secara langsung bertemu dan berinteraksi satu sama lain dalam sebuah restoran sebagai pendatang dan pelayan. Ketika proses tersebut berjalan, apa yang mungkin akan terjadi dalam interaksi tersebut, jika setiap aktor mengizinkannya adalah proses penyediaan layanan perusahaan dan konsumsi pelanggan serta proses penciptaan nilai bergabung menjadi satu proses interaktif, kolaboratif, dan dialogis, dua proses yang bergabung menjadi satu.

Salah satu tujuan dari kolaborasi yang dilakukan oleh GMEDIA dalam open inovasi adalah aliran pengetahuan dari mitra-mitra. Aliran pengetahuan dalam inovasi terbuka GMEDIA akan melibatkan arus masuk pengetahuan eksternal ke dalam organisasi (memanfaatkan sumber pengetahuan eksternal melalui proses internal), arus keluar pengetahuan dari organisasi (memanfaatkan pengetahuan internal melalui proses komersialisasi eksternal) atau keduanya. menggabungkan sumber pengetahuan eksternal dan kegiatan komersialisasi (Chesbrough dan Borges, 2013). Penciptaan pengetahuan di dalam perusahaan masih menjadi metode valid untuk inovasi GMEDIA, namun dengan meningkatnya biaya

riset dan pengembangan dan konsep pengetahuan yang bisa didapatkan dimana saja, menjadi mungkin untuk mengasumsikan bahwa salah satu cara untuk mengurangi biaya adalah mengintegrasikan pengetahuan dari luar untuk mempercepat inovasi dan pengembangan produk di dalam perusahaan (Felix, 2022). Secara keseluruhan, penciptaan nilai pada jaringan inovasi terbuka GMEDIA terjadi melalui berbagi pengetahuan serta pertukaran sumber daya pelengkap di berbagai tingkat analisis (Schepis et al, 2021). Inovasi GMEDIA tidak eksis dalam isolasi, inovasi berinteraksi dan berkompetisi dengan berbagai macam inovasi lainnya. Mengubah satu elemen dalam satu model bisnis akan berakibat pada perubahan lainnya, oleh karena itu perusahaan pun tidak pergi ke pasar sendirian. Justru di beberapa kasus, produk dan layanan perusahaan menjadi lebih bernilai bagi pelanggan setelah dikombinasikan dengan produk dan layanan dari perusahaan lain (Teece dan Linden, 2017).

4.2.3 Peran Aktor dalam Jaringan Inovasi Terbuka

Peran Aktor dalam Penciptaan Nilai pada Jaringan Inovasi Terbuka sangatlah penting dalam membentuk dan mengembangkan kolaborasi yang menghasilkan nilai tambah bagi semua pihak yang terlibat. Dalam jaringan inovasi terbuka, aktor-aktor yang terlibat dapat berupa perusahaan, pelanggan, pemasok, mitra bisnis, lembaga penelitian, dan bahkan pesaing. Peran utama mereka adalah menggerakkan proses pertukaran sumber daya, pengetahuan, dan ide yang berpotensi untuk menciptakan nilai yang lebih

besar dibandingkan jika mereka bekerja secara terpisah (Bouncken et al., 2020)

Aktor dalam jaringan inovasi terbuka memainkan peran sebagai penggerak utama yang memfasilitasi aliran informasi dan sumber daya di antara para anggota jaringan . Melalui pertukaran ini, nilai dapat diciptakan melalui proses kolaboratif yang melibatkan berbagai kontribusi unik dari masing-masing aktor. Proses penciptaan nilai ini tidak hanya terbatas pada penggunaan sumber daya yang ada, tetapi juga melibatkan inovasi dalam cara sumber daya tersebut diintegrasikan dan dimanfaatkan. Aktor yang mampu mengidentifikasi dan menghubungkan kebutuhan dan kapabilitas yang berbeda-beda dari para anggota jaringan, akan lebih efektif dalam menciptakan nilai bersama yang signifikan (Sheng et al., 2022)

Suryadharma (2023) menjelaskan bahwa secara keseluruhan, aktor dalam jaringan inovasi terbuka berperan sebagai pendorong utama dalam penciptaan nilai melalui pertukaran dan integrasi sumber daya, pengetahuan, dan kapabilitas di antara berbagai anggota jaringan. Mereka berkontribusi tidak hanya dalam aspek operasional kolaborasi, tetapi juga dalam membentuk strategi jangka panjang yang berfokus pada peningkatan nilai yang dihasilkan dari jaringan tersebut. Peran mereka sangat penting dalam memastikan bahwa semua pihak yang terlibat mendapatkan manfaat maksimal dari kolaborasi, dan bahwa jaringan inovasi terbuka dapat berfungsi sebagai ekosistem yang produktif dan berkelanjutan.

4.2.4 Menangkap Nilai dalam Jaringan Inovasi Terbuka

Menangkap Nilai dalam Jaringan Inovasi Terbuka merujuk pada proses bagaimana aktor-aktor dalam jaringan memperoleh manfaat dari nilai yang telah diciptakan melalui kolaborasi dan pertukaran sumber daya. Chesbrough et al, (2014) menjelaskan bahwa proses ini melibatkan dua aspek utama, yaitu: bagaimana aktor mengamankan keuntungan dari penciptaan nilai yang dilakukan oleh pihak lain dan bagaimana mereka terlibat dalam negosiasi nilai dalam pertukaran sumber daya.

Aktor dalam jaringan harus memiliki strategi untuk memastikan bahwa mereka dapat memanfaatkan nilai yang dihasilkan dalam kolaborasi. Hal ini meliputi hak atas kekayaan intelektual, lisensi teknologi, dan pembagian keuntungan dari sebuah produk yang dikembangkan. Selain itu, di dalam jaringan aktor perlu aktif dan terlibat dalam negosiasi untuk menentukan bagaimana nilai tersebut akan dibagi. Dalam proses ini mencakup diskusi mengenai kontribusi dari masing-masing pihak, risiko yang dihadapi, serta imbalan yang akan diterima. Dengan negosiasi yang efektif ini dapat membantu membangun kepercayaan dan memperkuat kolaborasi dimasa depan. Dalam hal ini, menangkap nilai dalam jaringan inovasi terbuka membutuhkan pendekatan strategis dan kolaboratif, dimana semua pihak bisa mendapatkan manfaat dari interaksi dan pertukaran yang terjadi.

Pada level jaringan, aktor harus memahami dan mengelola berbagai dimensi nilai yang ada, termasuk bagaimana membagi nilai yang telah

diciptakan dengan mitra jaringan. Dalam hal ini, menangkap nilai mencakup kemampuan untuk memperoleh bagian dari nilai yang dihasilkan melalui interaksi dan kolaborasi dengan aktor lain (Toroslu et al., 2023). Hal ini tidak hanya melibatkan perolehan nilai langsung dari hasil pertukaran, tetapi juga bagaimana aktor dapat memanfaatkan sumber daya dan pengetahuan yang diperoleh untuk meningkatkan keuntungan mereka sendiri.

Chesbrough et al. (2018) menjelaskan bahwa untuk menangkap nilai secara efektif, aktor perlu mempertimbangkan beberapa aspek. Pertama, mereka harus mampu mengidentifikasi peluang yang realistis untuk memanfaatkan nilai yang diciptakan oleh pihak lain. Hal ini berarti mereka perlu mengevaluasi dengan tepat nilai yang dapat diambil dan dimanfaatkan secara strategis untuk keuntungan mereka. Kedua, penting bagi mereka untuk terlibat dalam negosiasi yang produktif tentang bagaimana nilai tersebut akan dibagi diantara anggota jaringan. Negosiasi ini mencakup perjanjian mengenai distribusi keuntungan dari penciptaan nilai serta kontribusi dari masing-masing aktor dalam proses tersebut.

Menangkap nilai juga berkaitan dengan bagaimana perusahaan dapat menyeimbangkan antara memperoleh keuntungan dan membagi nilai dengan mitra jaringan. Dalam banyak kasus, perusahaan harus menemukan keseimbangan antara manfaat yang mereka peroleh dan profitabilitas mitra mereka dalam ekosistem. Ini karena aktor cenderung akan bergabung dalam jaringan hanya jika mereka melihat peluang untuk mendapatkan nilai yang memadai. Aspek lain yang penting adalah bahwa nilai yang dapat ditangkap

oleh suatu aktor tidak boleh melebihi nilai yang diciptakan dalam jaringan. Dengan kata lain, total nilai yang diperoleh oleh aktor dalam jaringan tidak akan melebihi nilai yang tersedia dalam jaringan tersebut.

Selain itu, setiap aktor dalam jaringan hanya dapat mengambil nilai dalam batas-batas yang sesuai dengan kontribusi mereka. Jika suatu aktor mencoba untuk mendapatkan lebih dari kontribusinya, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kemungkinan pengusiran dari jaringan oleh aktor lainnya. Secara keseluruhan, proses menangkap nilai dalam jaringan inovasi terbuka melibatkan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana nilai diciptakan, dinilai, dan dibagi di antara berbagai aktor. Kemampuan untuk mengelola dan menegosiasikan nilai secara efektif merupakan kunci untuk memastikan bahwa setiap aktor dapat memperoleh manfaat yang adil dari kolaborasi dan interaksi dalam jaringan, serta mendukung keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang dari jaringan inovasi tersebut.

1. Analisis Antar Kasus Kemitraan

Dari penelitian dan temuan pada objek penelitian, jelas bahwa perusahaan perantara memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong inovasi dalam jaringan kemitraan melalui mekanisme orkestrasi. Aktivitas-aktivitas seperti menghubungkan aktor, memfasilitasi pertukaran pengetahuan, menyelaraskan tujuan, serta mengelola konflik dan eksperimen, semuanya berkontribusi pada penciptaan nilai dan inovasi yang lebih besar dalam jaringan. Melalui peran orkestrasi yang efektif,

perusahaan perantara mampu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi terbuka dan memastikan bahwa semua aktor dalam jaringan dapat berkolaborasi untuk mencapai hasil yang lebih baik bersama-sama.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nilsen dan Anne (2018), empat mekanisme orkestrasi yang penting dalam konteks inovasi terbuka dan kemitraan adalah: Perantara Pengetahuan, Perantara Inovasi, Wirausaha Jaringan, dan Pemimpin Jaringan. Setiap mekanisme memiliki peran khusus dalam memastikan bahwa jaringan kemitraan berfungsi secara efektif dan inovasi dapat terjadi. Dalam penelitian ini, perusahaan perantara memainkan peran utama dalam menjalankan mekanisme orkestrasi tersebut, yang kemudian diidentifikasi melalui observasi. Berikut hasil observasi ditunjukkan pada table dibawah ini

Table ...

Mekanisme Orkestrasi yang dilakukan oleh perusahaan perantara

Mekani sme Orkestrasi	Deskripsi Aktivitas	Peran Perantara
Peranta ra Pengetahuan	Menghubun gkan actor untuk berbagi informasi dan teknologi	Memfasil itasi workshop, diskusi, dan platform kolaborasi untuk pertukaran

		pengetahuan dalam jaringan.
Perantara Inovasi	Mengidentifikasi peluang inovasi dan memediasi proyek kolaborasi.	Membantu mengoordinasikan proyek-proyek inovasi dan mengidentifikasi area potensial untuk pengembangan.
Wirausaha Jaringan	Membangun hubungan baru dan memperluas jaringan kemitraan.	Memperluas jaringan kolaboratif dengan mencari mitra baru yang relevan dan berpotensi berinovasi bersama.
	Mengelola kestabilan jaringan	Memberikan reward, fasilitas, diskon

		<p>husus kepada mitra yang bergabung dalam kemitraan perusahaan perantara.</p>
<p>Pimpinan Jaringan</p>	<p>Mengarahkan visi strategis dari jaringan kemitraan.</p>	<p>Memperluas jaringan kolaboratif dengan mencari mitra baru yang relevan dan berpotensi berinovasi bersama.</p>

Dengan memfasilitasi pertukaran pengetahuan, memediasi inovasi, memperluas jaringan, dan memberikan arahan strategis, perusahaan perantara memastikan bahwa setiap aktor dalam jaringan dapat berkontribusi secara maksimal dalam menciptakan nilai dan inovasi yang lebih besar.

1.1 Perantara Pengetahuan

Peran perantara pengetahuan dalam jaringan kemitraan sangat penting karena mereka bertindak sebagai penghubung yang memastikan bahwa semua aktor dalam jaringan memiliki akses ke informasi, pengetahuan, dan teknologi yang relevan. Mereka tidak hanya berfungsi sebagai penyebar informasi, tetapi juga menciptakan mekanisme dan kesempatan bagi aktor-aktor tersebut untuk berinteraksi dan berbagi pengetahuan. Hal ini memungkinkan terciptanya lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi, di mana setiap aktor dapat berkontribusi dengan keahlian dan sumber daya yang mereka miliki.

Dalam hal ini, perusahaan mitra memainkan peran utama sebagai fasilitator yang mendorong kolaborasi dan pertukaran pengetahuan melalui beberapa aktivitas. Pertama, mereka menyelenggarakan workshop yang berfungsi sebagai sesi pelatihan di mana aktor-aktor dalam jaringan dapat mempelajari teknologi baru, strategi bisnis, atau proses inovasi yang relevan dengan bidang mereka. Kegiatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan tetapi juga memfasilitasi komunikasi antar peserta.

Selanjutnya, perusahaan perantara juga mengorganisir seminar, yang merupakan diskusi formal yang melibatkan pakar dari berbagai bidang untuk menyampaikan wawasan dan pengetahuan kepada peserta dari jaringan kemitraan. Kegiatan ini memberikan akses langsung kepada aktor untuk belajar dari ahli di bidangnya dan memperluas perspektif mereka. Selain itu, diskusi kelompok juga menjadi bagian penting dari aktivitas yang dilakukan, di mana interaksi informal atau terstruktur antara berbagai aktor

dalam jaringan berlangsung. Dalam diskusi ini, mereka dapat berbagi pengalaman dan ide untuk memecahkan masalah bersama, menciptakan kolaborasi yang lebih dinamis.

Dengan adanya pertukaran pengetahuan yang terstruktur, aktor dalam jaringan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk berinovasi secara efektif. Dengan mendapatkan informasi yang mereka butuhkan tepat waktu, aktor dapat mempercepat proses inovasi dan menghasilkan solusi yang lebih baik. Selain itu, dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, akses ke pengetahuan terbaru memungkinkan aktor dalam jaringan untuk beradaptasi dengan cepat, menyesuaikan strategi mereka, dan tetap kompetitif.

Akhirnya, berbagi pengetahuan juga memfasilitasi pemecahan masalah bersama, sehingga solusi yang lebih efektif dapat ditemukan dengan melibatkan perspektif yang berbeda dari berbagai aktor. Dengan memfasilitasi aktivitas-aktivitas tersebut, perantara pengetahuan membantu memperkuat kolaborasi dalam jaringan, mendorong inovasi yang lebih cepat, dan memastikan bahwa setiap aktor mendapatkan manfaat dari partisipasi dalam jaringan tersebut.

1.2 Perantara inovasi

Perantara inovasi memiliki peran yang sangat strategis dalam jaringan kemitraan karena mereka berfungsi sebagai penggerak utama dalam mengidentifikasi peluang inovasi dan memfasilitasi pengembangan solusi baru. Mereka bertindak sebagai katalis yang memastikan bahwa ide-

ide dari berbagai aktor dalam jaringan dapat diintegrasikan, dikembangkan, dan diwujudkan menjadi inovasi yang bermanfaat bagi seluruh jaringan.

Dalam observasi yang dilakukan, ditemukan bahwa perusahaan perantara memainkan peran yang sangat aktif dalam mengidentifikasi peluang inovasi dan mengkoordinasikan proyek-proyek inovasi di dalam jaringan. Mereka bertindak sebagai fasilitator yang mengatur interaksi antar aktor, menciptakan platform untuk kolaborasi, dan memastikan bahwa setiap pihak memiliki akses ke informasi dan teknologi yang mereka butuhkan. Secara lebih rinci, perantara inovasi dalam konteks ini tidak hanya mengidentifikasi peluang inovasi, tetapi juga bekerja sama dengan para aktor untuk menyusun strategi inovasi bersama yang jelas dan terarah.

Mereka memastikan bahwa kolaborasi antar aktor berjalan secara sinergis dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong partisipasi aktif dari semua pihak yang terlibat. Selain itu, perantara inovasi juga berperan dalam mengelola risiko yang selalu ada dalam proses inovasi, baik dari segi teknis, finansial, maupun organisasional, dengan membantu mengidentifikasi dan mengelola risiko tersebut serta menyusun langkah-langkah mitigasi untuk menghindari kegagalan dalam proyek inovasi.

1.3 wirausaha jaringan

Wirausaha jaringan dapat menciptakan dan memperluas jaringan kolaboratif yang mendukung inovasi dan pembentukan hubungan baru di dalam jaringan inovasi. Mereka bertindak proaktif dalam mencari peluang kolaborasi, memperluas jaringan dengan menambahkan mitra eksternal

yang dapat berkontribusi pada inovasi. Dalam konteks ini, perusahaan perantara memainkan peran penting sebagai penghubung atau "jembatan" yang memperkenalkan perusahaan-perusahaan atau organisasi baru ke dalam ekosistem inovasi terbuka.

Dalam hal ini, perusahaan perantara tidak hanya aktif dalam memperluas jaringan kolaboratif, tetapi juga memberikan insentif seperti reward, fasilitas, dan diskon khusus bagi mitra yang bergabung. Insentif ini membantu memperkuat hubungan kemitraan, mendorong partisipasi lebih aktif, dan menciptakan iklim kolaboratif yang saling menguntungkan. Dengan menyediakan akses ke sumber daya dan keuntungan eksklusif, perusahaan perantara memastikan bahwa mitra yang bergabung merasakan manfaat nyata dari partisipasi mereka dalam jaringan, yang pada gilirannya mempercepat pertumbuhan inovasi dan memperkuat ekosistem secara keseluruhan.

1.4 pimpinan jaringan

Sebagai pemimpin jaringan, perusahaan perantara memiliki tanggung jawab penting dalam mengarahkan visi dan tujuan keseluruhan dari jaringan kemitraan. Mereka menetapkan arah strategis, mengembangkan visi jangka panjang yang jelas, dan memastikan bahwa semua aktivitas dalam jaringan memiliki fokus yang jelas untuk

menghindari kebingungan atau ketidakpastian. Dengan menjaga stabilitas hubungan antar aktor, pemimpin jaringan memelihara komunikasi yang baik, membangun kepercayaan, dan mengatasi konflik yang mungkin muncul, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk kolaborasi dan inovasi.

Peran perusahaan perantara penting dalam memberikan arahan strategis bagi jaringan kemitraan. Mereka sering kali menjadi sumber inspirasi bagi para aktor dengan berbagi visi yang menginspirasi dan memberikan contoh nyata dari keberhasilan kolaborasi. Sebagai pengambil keputusan utama, mereka bertanggung jawab menentukan proyek-proyek inovasi yang akan diprioritaskan dan menyusun rencana tindakan yang jelas untuk mencapai tujuan. Selain itu, pemimpin jaringan juga mengkoordinasikan sumber daya yang diperlukan untuk proyek-proyek inovasi, memastikan bahwa aktor dalam jaringan memiliki akses ke sumber daya yang dibutuhkan, baik berupa informasi, teknologi, maupun pendanaan. Secara keseluruhan, peran perusahaan perantara sebagai pemimpin jaringan sangat penting dalam memastikan keberhasilan jaringan kemitraan, berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan ekosistem inovasi terbuka.

2. Hubungan Mekanisme Orkestrasi

2.1 Hubungan antar mekanisme orkestrasi

hubungan antar mekanisme orkestrasi ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam jaringan inovasi terbuka sangat bergantung pada kolaborasi yang terjalin antara semua mekanisme tersebut. Setiap mekanisme berkontribusi pada yang lainnya, menciptakan siklus positif di mana hubungan yang dibangun oleh wirausaha jaringan menghasilkan pertukaran pengetahuan yang dipimpin oleh perantara pengetahuan, yang pada gilirannya mendorong inovasi melalui perantara inovasi dan arahan strategis dari pemimpin jaringan. Dengan memahami interdependensi ini, perusahaan dapat lebih efektif dalam merancang dan mengelola jaringan inovasi mereka.

Pada mekanisme orkestrasi wirausaha jaringan, salah satu aktivitas utama yang ditemukan adalah memperluas jaringan kolaboratif dengan cara mencari mitra baru yang relevan dan berpotensi berinovasi bersama. Peran ini bertujuan untuk menambah kekuatan kolaboratif dalam jaringan, sehingga setiap aktor dalam ekosistem inovasi terbuka dapat saling mendukung dan berkontribusi pada penciptaan nilai baru.

Dalam prosesnya, perusahaan perantara membangun sistem kemitraan yang dirancang untuk mengelola hubungan di dalam jaringan. Sistem ini mencakup aturan, platform kolaborasi, dan mekanisme pengelolaan informasi yang memungkinkan interaksi dan kolaborasi yang efektif antara para mitra. Selain itu, sebagai bentuk insentif, perusahaan perantara juga memberikan reward, fasilitas, dan diskon khusus kepada mitra yang bergabung. Insentif ini dirancang untuk menarik lebih banyak

mitra potensial dan meningkatkan komitmen serta partisipasi mereka dalam jaringan.

Dengan demikian, aktivitas ini tidak hanya berfokus pada memperluas jaringan, tetapi juga memastikan bahwa mitra baru merasa didukung dan diuntungkan melalui fasilitas eksklusif, yang pada akhirnya memperkuat hubungan dan kolaborasi di dalam jaringan kemitraan.

2.2 Hubungan antar aktivitas orkestrasi

Selain hubungan antar mekanisme orkestrasi, hasil observasi menunjukkan adanya hubungan antar aktivitas orkestrasi pada setiap mekanisme orkestrasi. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan perantara dalam satu mekanisme ternyata saling terkait dan memengaruhi aktivitas pada mekanisme lainnya.

Aktivitas orkestrasi dalam perantara pengetahuan saling terkait dan membentuk alur yang berkelanjutan. Menghubungkan aktor-aktor untuk berbagi informasi dan teknologi mendorong kolaborasi yang lebih efektif di dalam jaringan. Pertukaran pengetahuan ini memungkinkan aktor memperoleh akses ke informasi yang relevan, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan mereka untuk berinovasi dan berkontribusi dalam pengembangan solusi baru. Keterkaitan antar aktivitas ini menciptakan sinergi yang memastikan pengetahuan dapat didistribusikan dan dimanfaatkan dengan optimal dalam jaringan.

Sebagaimana pada perantara pengetahuan, aktivitas dalam perantara inovasi juga saling terkait. Aktivitas utama seperti

mengidentifikasi peluang inovasi dan memediasi proyek kolaborasi berjalan secara berkesinambungan. Mengidentifikasi peluang inovasi memungkinkan perusahaan untuk menemukan area potensial bagi pengembangan, sementara memediasi proyek kolaborasi memastikan bahwa kolaborasi antara aktor-aktor dalam jaringan berjalan sinergis. Keterkaitan ini menciptakan alur inovasi yang lebih efektif, di mana peluang yang ditemukan dapat dikembangkan menjadi solusi nyata melalui kolaborasi yang terarah dan terkoordinasi.

Pada mekanisme orkestrasi pemimpin jaringan, aktivitas mengarahkan visi strategis dari jaringan kemitraan bertujuan agar seluruh aktor dalam jaringan memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan bersama dan arah yang ingin dicapai. Dengan adanya visi yang terarah, pemimpin jaringan dapat memastikan bahwa semua kegiatan dan kolaborasi yang dilakukan selaras dengan tujuan tersebut, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses inovasi. Selain itu, visi strategis juga berfungsi sebagai sumber inspirasi yang mendorong partisipasi aktif dari semua anggota jaringan, menciptakan sinergi, dan memperkuat komitmen untuk mencapai hasil yang diinginkan.

3. Peran perusahaan perantara dalam mendorong inovasi terbuka pada kemitraan

Perusahaan perantara, dalam hal ini Gmedia, memainkan peran penting dalam mendorong inovasi terbuka di antara mitra-mitranya melalui serangkaian aktivitas orkestrasi yang saling terkait. Aktivitas-aktivitas ini

tidak hanya berfokus pada pemfasilitasan kolaborasi, tetapi juga pada penciptaan lingkungan yang kondusif bagi pertukaran ide dan pengetahuan. Hasil observasi menunjukkan bahwa mekanisme orkestrasi yang diterapkan Gmedia memiliki dampak signifikan terhadap inovasi yang muncul dalam jaringan kemitraan.

Sebagai perantara inovasi terbuka, Gmedia menerapkan aktivitas orkestrasi yang bersifat berkelanjutan, di mana setiap tindakan yang diambil saling berkaitan dan memperkuat satu sama lain. Hal ini menciptakan akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang sangat berharga, sehingga memunculkan inovasi yang lebih efektif dan kreatif. Keterlibatan setiap mitra dalam aktivitas-aktivitas ini memungkinkan mereka untuk berbagi wawasan dan sumber daya, yang pada gilirannya memperkaya proses inovasi.

Munculnya inovasi terbuka dalam jaringan kemitraan bukanlah suatu kejadian yang instan. Ini merupakan hasil dari interaksi dan kolaborasi yang telah terjalin dalam waktu yang cukup lama. Setiap mitra terikat pada setiap aktivitas orkestrasi yang dilakukan oleh Gmedia, yang menandakan bahwa partisipasi aktif mereka sangat penting. Dengan berkontribusi dalam berbagai aktivitas, mitra tidak hanya mendapatkan akses terhadap informasi dan teknologi baru, tetapi juga memperkuat posisi mereka dalam jaringan kemitraan.

Dengan demikian, peran Gmedia sebagai perusahaan perantara sangat vital dalam menciptakan ekosistem inovasi yang mendukung

kolaborasi antar mitra. Melalui aktivitas orkestrasi yang terencana dan terintegrasi, Gmedia berhasil mendorong inovasi terbuka yang memberi manfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam jaringan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran perusahaan GMEDIA dalam mendorong proses inovasi terbuka pada anggota jaringan kemitraannya melalui mekanisme orkestrasi jaringan yang mengambil studi kasus pada pelaksanaan magang. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa GMEDIA sebagai orchestrator berhasil menghubungkan berbagai aktor dan memfasilitasi aliran pengetahuan yang mendorong inovasi. Kolaborasi lintas batas organisasi menjadi kunci keberhasilan GMEDIA dalam menciptakan nilai tambah yang signifikan. Model inovasi terbuka GMEDIA dapat menjadi rujukan bagi perusahaan lain. Namun, masih diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami secara komprehensif mekanisme, tantangan, dan peluang yang terkait dengan inovasi terbuka ini. Budaya organisasi yang mendukung inovasi, pengukuran kinerja yang tepat, dan pengelolaan risiko merupakan faktor penting dalam keberhasilan inovasi terbuka.

Hasil observasi menunjukkan bahwa terdapat interdependensi antara setiap mekanisme orkestrasi dengan mekanisme berikutnya. Di samping itu, aktivitas dalam setiap mekanisme orkestrasi juga memiliki interdependensi yang saling berkaitan.

3.7 5.2 SARAN UNTUK PRAKTISI DAN MANAJER

Saran yang dapat diberikan penulis setelah melakukan penelitian terhadap peran perusahaan GMEDIA dalam mendorong proses inovasi terbuka pada anggota jaringan kemitraannya melalui mekanisme orkestrasi jaringan adalah dengan menambah kapabilitas, karena dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa dua kapabilitas penting yang harus dimiliki organisasi pada orkestrasi jaringan adalah kapabilitas individu dan kapabilitas organisasi. Jika GMEDIA memiliki kapabilitas ini dimungkinkan akan lebih sukses dalam mengelola jaringan inovasi dimana terdapat berbagai macam jenis aktor dengan motivasi yang berbeda pula.

5.3 KETERBATASAN KARYA ILMIAH

Keterbatasan dalam karya ilmiah ini muncul karena penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan, sehingga hasil dan temuan yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya mewakili kondisi di perusahaan lain. Dengan fokus pada satu perusahaan, generalisasi temuan menjadi terbatas dan kurang memberikan gambaran yang lebih luas tentang dinamika industri atau sektor terkait. Selain itu, penelitian ini hanya terbatas pada GMEDIA, yang artinya cakupan data yang dikumpulkan dan dianalisis hanya berfokus pada media tersebut. Hal ini dapat menyebabkan perspektif yang terbatas, karena tidak mencakup informasi dari media lain yang mungkin relevan. Dengan demikian, hasil penelitian ini mungkin tidak memberikan pandangan yang menyeluruh mengenai topik yang dibahas jika dibandingkan dengan data dari berbagai sumber media lainnya. Keterbatasan ini penting untuk diperhatikan karena mempengaruhi validitas eksternal penelitian, di

mana penerapan temuan pada konteks yang lebih luas mungkin memerlukan penelitian lebih lanjut dengan melibatkan perusahaan dan media yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Siswati, Ari, 'Dampak Pandemi Covid-19 Pada Kinerja Keuangan (Studi Kasus Pada Perusahaan Teknologi Yang Listing Di BEI)', *Jurnal Ilmiah Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 2.1 (2021), 64–73 <http://jurnal.unw.ac.id/index.php/jibaku/index>
- Schepis, Daniel, Sharon Purchase, and Bella Butler, 'Facilitating Open Innovation Processes through Network Orchestration Mechanisms', *Industrial Marketing Management*, 93.November 2020 (2021), 270–80 <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.015>
- Adriana, B., & Silvia, A. (2018). Open innovation in creative industries. Part I: Innovation and design. Department of Engineering and Industrial Management,.
- Ayres, L., Kavanaugh, K., & Knafl, K. A. (2003). Within-Case and AcrossCase Approaches to Qualitative Data Analysis. *Qualitative Health Research*, 13, 871--883.
- Bhatta, T. P. (2018). . Case Study Research, Philosophical Position and Theory Building: A Methodological Discussion. *Dhaulagiri Journal of Sociology and Anthropology*, 12, 72–79.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Kraus, S., & Ritala, P. (2020). Innovation alliances: Balancing value creation dynamics, competitive intensity and market overlap. *Journal of Business Research*, 112(June), 240–247. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.004>

- Camille, A. (2021). Innovation Economics, Engineering and Management Handbook 1. Wiley Online Library.
- Chesbrough et al. (2014). New Frontiers in Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. *New Frontiers in Open Innovation*, 1–37.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2013). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke and Joel West, eds., *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value Creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930–938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12471>
- Dagnino, Battista, G., Levanti, G., & Destri, A. M. L. (2016). Structural Dynamics and Intentional Governance in Strategic Interorganizational Network Evolution: A multilevel approach. *Organization Studies*, 1 (25).
- Daniel, S., Sharon, P., & Bella, B. (2021). Facilitating open innovation processes through network orchestration mechanism. *Industrial Marketing Management*, 93, 270–257.
- Dhanaraj, Charless, & Arvind, P. (2006). Orchestrating Innovation Networks. *Academy of Management Review*, 31 (3), 659–669.
- Eisendhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organizaition*, 19, 147–160.

- Eisendhardt, K. M., & Eric, V. (2020). Case Study Research: A State-of-the-Art Perspective. Oxford Research Encyclopedia, Business and Management.
- Fadhilah, S., & Kurnia, S, J. (2018). PENGARUH PENDEKATAN OPEN INNOVATION TERHADAP KINERJA INOVASI PERUSAHAAN DI INDONESIA. *Journal of Management and Business Review*.
- Felix, J. (2022). Open Innovation Strategy: A Systematic Literature Review. Departamento Economia E Gestao: Universidade Portucalense.
- Gans, J., & Ryall, M. D. (2017). Value capture theory: A strategic management review. *Strategic Management Journal*, 38(1), 17–41. <https://doi.org/10.1002/smj.2592>
- Gronroos, C. (2017). On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. *Journal of Creating Value*, 3 (2), 1–17.
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.
- Hafsah, & Jafar, M. (2000). *Kemitraan Usaha: Konsepsi dan Strategi*. PT. Pustaka Sinar Harapan.
- Karol, S. (2019). schumpeter's view on innovation and entrepreneurship.
- Laukkanen, Hurmelinna, P., Kristian, M., & Satu, N. (2022). Orchestrating innovation networks: Alignment and orchestration profile approach. *Journal of Business Research*, 140, 170–188.

- Nilsen, Ragnhild, E., Gausdal, & Haugen, A. (2017). The Multifaceted Role of The Network Orchestrator – A Longitudinal Case Study. *International Journal of Innovation Management*, 21(6).
- Ozeren, E., Saatcioglu, O. Y., & Aydin, E. (2017). Creating social value through orchestration processes in innovation networks. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (5), 1206--1224.
- Perks, H., Christian, K., Lars, W., & Anders, G. (2017). Network orchestration for value platform development. *Industrial Marketing Management*, 67, 106–121.
- Perks, Helen, Christian, K., Lars, W., & Anders, G. (2017). Network orchestration for value platform development. *Industrial Marketing Management*, 67, 106–121.
- Rachmat. (2004). *Kecakapan Hidup melalui Pendekatan Pendidikan Berbasis Luas*. surabaya: SIC.
- Ridder, H.-G. (2017). The heory contribution of case study research designs. *Business Research*, 10, 281–305.
- Ritala, Paavo, Leila, A., & Kirsimarja, B. (2009). Innovation orchestration capability – defining the organizational and individual level determinant. *International Journal of Innovation Management*, 13 (4), 569–591.
- Scheips Daniel, Sharon, P., & Bella, B. (2021). Facilitating open innovation processes through network orchestration mechanism. *Industrial Marketing Management*, 93, 245--257.

- Sheng, M. L., Natalia, N., & Hsieh, C. Y. (2022). Reconceptualizing value creation: Exploring the role of goal congruence in the Co-creation process.
- Shmeleva, N., Gamidullaeva, L., Tolstykh, T., & Lazarenko, D. (2021). Challenges and opportunities for technology transfer networks in the context of open innovation: Russian experience. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc7030197>
- Suryadharma, M., Asthiti, A. N. Q., Putro, A. N. S., Rukmana, A. Y., & Mesra, R. (2023). Strategi Kolaboratif dalam Mendorong Inovasi Bisnis di Industri Kreatif: Kajian Kualitatif pada Perusahaan Desain Grafis. *Sanskara Manajemen Dan Bisnis*, 1(03), 172–181. <https://doi.org/10.58812/smb.v1i03.221>
- Teece, D. J., & Greg, L. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6 (8).
- Thekkekkara, J. V. (2019). Case Study Method of Research – A Critical Review. . . *International Journal of Research in Business Management*, 7 (8), 1–8.
- Tobiassen, A., & Pettersen, I. (2018). Exploring Open Innovation Collaboration between SMEs and larger customers: The case of high-technology firms. *Baltic Journal of Management*, 13 (1), 65–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BJM-01-2017-0018>.
- Toroslu, A., Schemmann, B., Chappin, M. M. H., Castaldi, C., & Herrmann, A. M. (2023). Value capture in open innovation: A literature review and a research

agenda. *Industrial Marketing Management*, 114(August), 297–312.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.08.012>

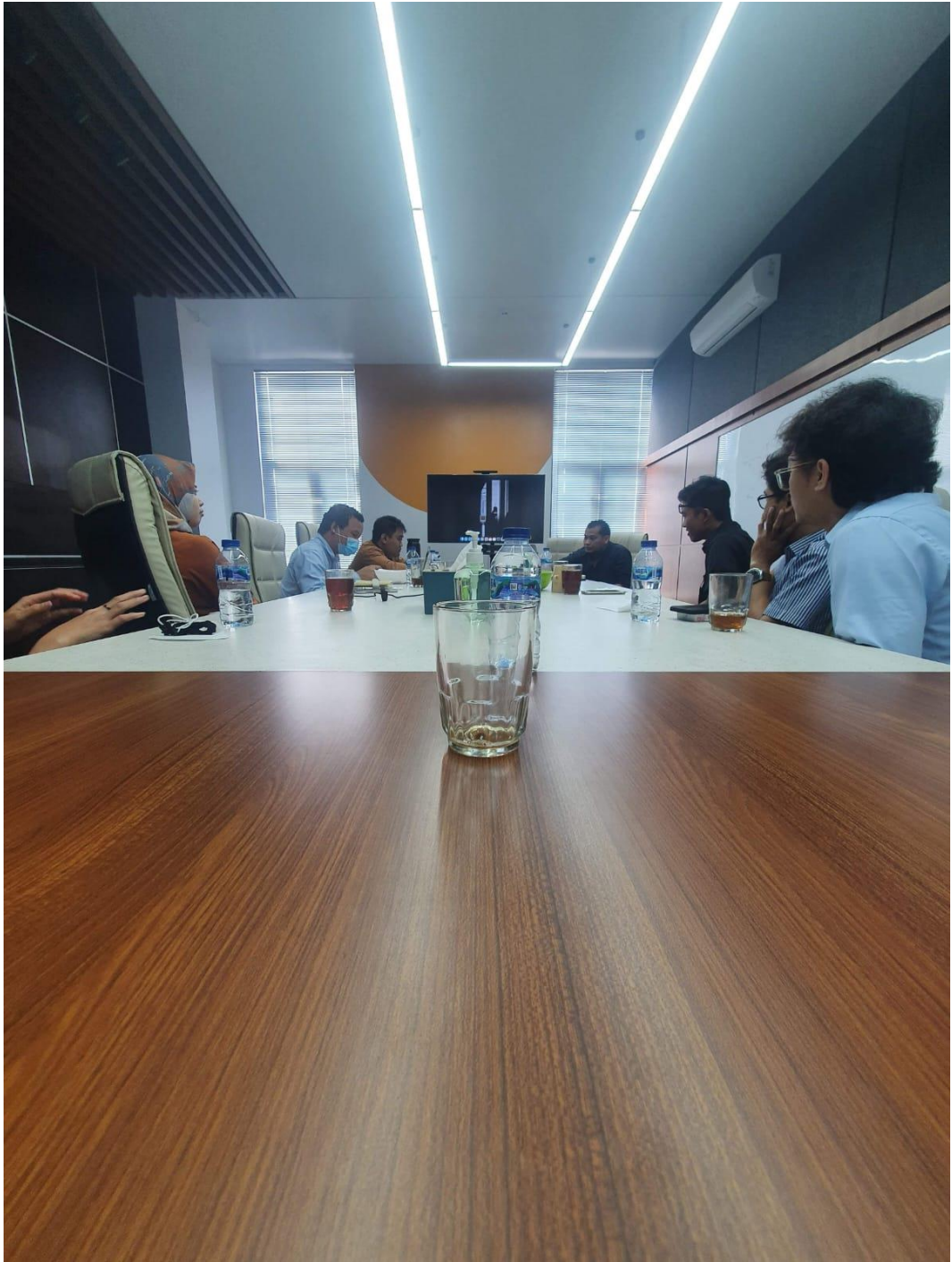
Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* second Ed. New York London. The Guilford Press.

Yusuf, W. (2007). *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Gresik: Fascho Publishing.

LAMPIRAN



EDITING KONTEN



BRIFING MINGGUAN



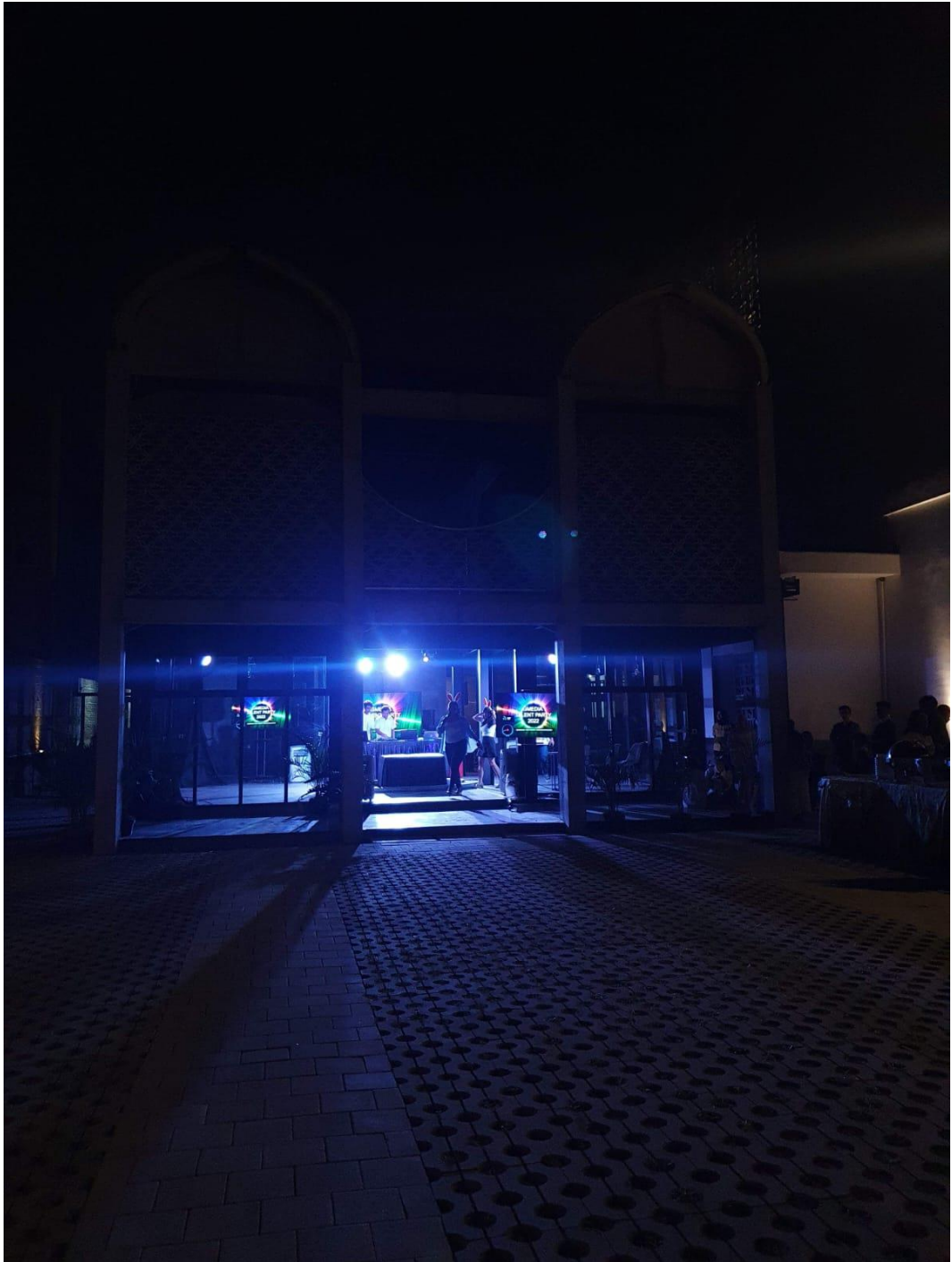
BRINGING EVENT



Foto Race and Rise



Event Internal GMEDIA



Event Internal GMEDIA