

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

(Studi Kasus Deepublish)

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh :

Gilang Mukti Prabowo
18911093

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2022

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

(Studi Kasus Deepublish)

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh :

Gilang Mukti Prabowo
18911093

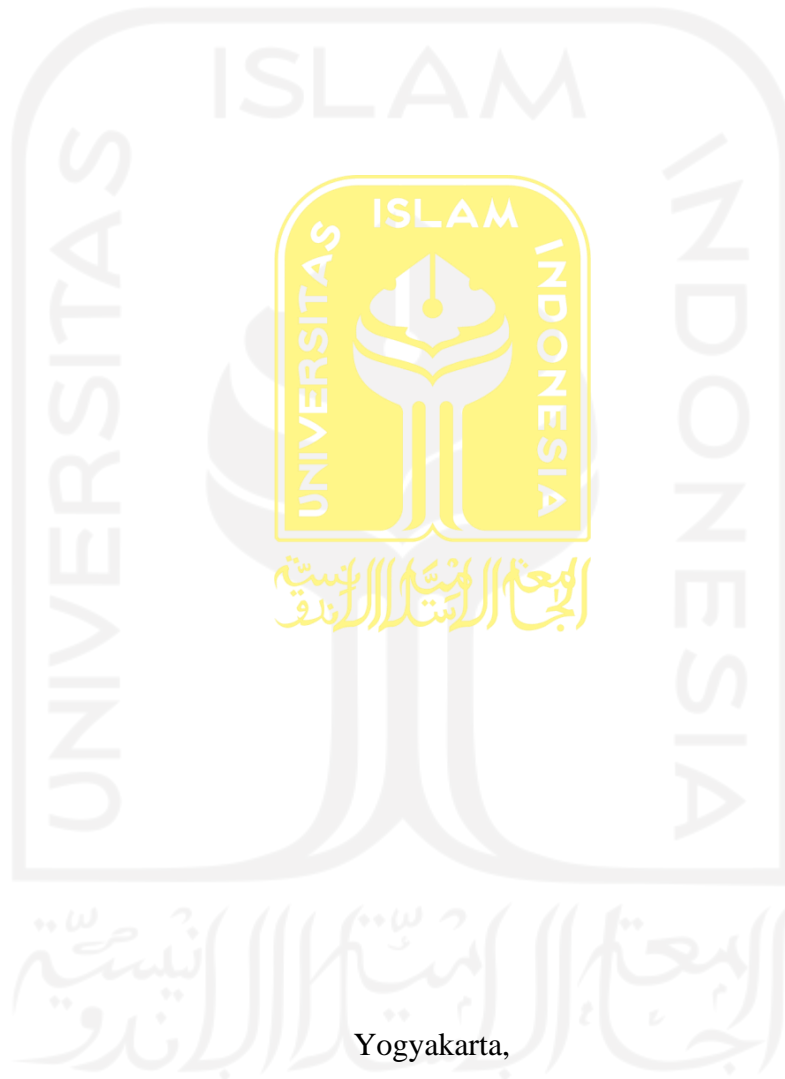
Dosen Pembimbing:

Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2022

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik
oleh :

Dosen Penguji I

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

Dosen Penguji II

Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Selasa tanggal 4 Oktober 2022 Program Studi Magister Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian
tesis yang disusun oleh :

GILANG MUKTI PRABOWO

No. Mhs. : 18911093

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

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


Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim
Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



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

Penguji II



Dr. Dessy Isfianadewi,

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



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

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Gilang Mukti Prabowo

NIM : 18911093

Jurusan : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul :

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

(Studi Kasus Deepublish)

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya 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 dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 23 September 2022



Gilang Mukti Prabowo

KATA PENGANTAR

Assalamu alaykum Warohmatullah Wabarakatuh

Alhamdulillah robbil ‘alamin, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, akhirnya penyusunan tesis dengan judul **“PERAN PERUSAHAAN PERANTARA DALAM MENDORONG PROSES INOVASI TERBUKA PADA ANGGOTA JARINGAN KEMITRAANNYA MELALUI MEKANISME ORKESTRASI JARINGAN (Studi Kasus Deepublish)** dapat diselesaikan. Penulisan tesis ini dimaksudkan sebagai syarat kelulusan program Strata-2 Magister Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dalam penulisan tesis ini, tentu banyak pihak yang telah berkontribusi membantu penyusunan tesis. Secara pribadi, penulis mengucapkan pada pihak-pihak berikut :

1. Almarhum Bapak Prof. Dr. D. Agus Harjito, M.Si selaku mantan Ketua Program Studi Magister Manajemen, dosen Metode Penelitian, dan salah satu dosen yang berperan dalam memotivasi penulis secara tidak langsung untuk menyelesaikan studi S-2. Semoga Allah ampuni dosanya dan terima amal baiknya.
2. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan agar penulisan tesis ini bisa menjadi penulisan yang sesuai dengan keilmuan manajemen. Kepribadian dan keramahan Pak Anjar, Ph.D selalu menjadi inspirasi bagi saya dalam berinteraksi.
3. Ibu Dr. Dessy Isfianadewi, M.M selaku dosen penguji, dosen pembimbing, dan dosen mata kuliah yang selalu memberikan pengetahuan baru tentang mata kuliah sehingga memotivasi penulis untuk terus giat belajar.

4. Istri tercinta, Rizqi Wardani, yang tak kenal lelah dan selalu bersabar menemani penulis dalam aktivitas kerja dan studi agar selalu memberikan yang terbaik pada keduanya
5. Kedua orang tua tercinta, Abah Maryono dan Ibu Indah, yang senantiasa mendoakan agar selalu diberikan kelancaran dalam studi dan karirnya. Semoga Allah selalu berkahi waktu dan aktivitas orang tua penulis.
6. Penerbit Deepublish khususnya Mas Ardiansyah, Mas Rizki, dan Mas Arief Zohir selaku jajaran manajemen yang bersedia meluangkan waktunya dan membantu menjawab pertanyaan penulis dan mendukung terselesaikannya tesis.
7. Pak Toeko, Mba Fadhil, Ibu Dewi Anggraini, serta Mas Budi sebagai narasumber yang mau direpotkan dan memberikan sebagian waktunya yang berharga untuk membantu menjawab pertanyaan yang ditanyakan penulis.
8. Teman-teman MM 52 B khususnya Mas Dicky, Mas Ali, dan Mas Mahfud yang selalu jadi rekan kelompok dalam presentasi. Apapun mata kuliahnya, kelompoknya pasti berempat.
9. Semua pihak yang membantu dapat terselesaikannya tesis ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Wassalamu alaykum Wr.Wb

Yogyakarta, 23 September 2022

Gilang Mukti Prabowo

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana perusahaan perantara dapat mendorong terjadinya inovasi terbuka pada anggota jaringan kemitraannya melalui mekanisme orkestrasi jaringan. Penelitian ini menggunakan desain studi kasus berganda dengan analisis penelitian kualitatif untuk meneliti data yang diperoleh dari wawancara, hasil observasi baik observasi langsung maupun tidak langsung melalui media sosial dan website resmi subjek penelitian. Hasil penelitian menunjukkan temuan bahwa objek penelitian, Deepublish, melalui proses mekanisme orkestrasi jaringan dapat mendorong terjadinya inovasi terbuka pada anggota jaringan kemitraannya. Pada penelitian ini, unit analisis yang digunakan adalah interaksi antara Deepublish dengan 4 anggota kemitraannya yang terdiri dari tiga jenis kemitraan. Berdasarkan pada hasil penelitian, ditunjukkan pula terdapat perbedaan hasil inovasi antara mitra individu dengan mitra organisasi berdasarkan pada mekanisme orkestrasi yang dilakukan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mencakup analisis pada bagian ini, yang membedakan bagaimana inovasi terbuka yang dilakukan oleh individu serta kelompok yang termasuk pada anggota jaringan.

Kata kunci:

Inovasi Terbuka, Kemitraan, dan Mekanisme Orkestrasi

ABSTRACT

This study aims to understand how intermediaries can encourage open innovation in their partner network members through network mechanisms orchestration. This study uses a multiple case study design with qualitative research analysis to examine the data obtained from interviews, observations, both direct and indirect observations through social media and the official website of the research subject. The results of the study indicate that the object of research, Deepublish, through the process of network orchestration mechanism can encourage open innovation in its partner network members. In this study, the unit of analysis used is the interaction between Deepublish and its 4 partnership members, which consists of three types of partnerships. Based on the results of the study, it is also shown that there are differences in the results of innovation between individuals and organizational partners based on the orchestration mechanism carried out. Future research is expected to include the analysis in this section, which distinguishes how open innovation is carried out by individuals and groups belonging to network members.

Keywords:

Open Innovation, Partnership and Orchestration Mechanism



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN TESIS	iv
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Fokus Penelitian.....	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	9
1.5 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penciptaan Nilai.....	10
2.1.1 Peran Aktor dalam Penciptaan Nilai pada Jaringan Inovasi Terbuka.....	14
2.1.2 Menangkap Nilai dalam Jaringan Inovasi Terbuka.....	19
2.2 Mekanisme Orkestrasi Jaringan.....	22
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian.....	29
3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus.....	32
3.3 Objek Penelitian dan Subjek Penelitian.....	33
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.5 Teknik Analisis Data.....	37

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1	Profil Penerbit Deepublish.....	38
4.1.2	Visi, Misi, dan Tujuan Strategis Perusahaan.....	41
4.1.3	Jaringan Kerjasama Deepublish.....	42
4.2	Model Bisnis Kemitraan Deepublish.....	47
4.2.1	Konseptual Bisnis Deepublish dalam konteks Kemitraan.....	47
4.2.2	Kriteria Mitra Deepublish.....	49
4.3	Sistem Kemitraan Jaringan Netpromoter Deepublish.....	52
4.3.1	Penjelasan Umum.....	52
4.3.2	Keuntungan Jaringan Mitra Netpromoter yang Diberikan Deepublish.....	54
4.3.3	Sistem Kerja Netpromoter.....	55
4.3.4	Dukungan kepada Jaringan Netpromoter.....	57
4.4	Sistem Kemitraan Mitra Produksi Deepublish.....	60
4.4.1	Penjelasan Umum.....	60
4.4.2	Keuntungan Mitra Produksi yang diberikan Deepublish...	60
4.4.3	Sistem Kerja Mitra Produksi.....	60
4.4.4	Dukungan kepada Mitra Produksi.....	61
4.5	Sistem Kemitraan Jaringan Reseller Buku Deepublish.....	62
4.5.1	Penjelasan Umum.....	62
4.5.2	Keuntungan Jaringan Reseller yang diberikan Deepublish...	63
4.5.3	Sistem Kerja Reseller.....	64
4.5.4	Dukungan Deepublish kepada Reseller.....	66
4.6	Inovasi Mitra Penjualan : Distributor Omviral Bookstore.....	69
4.6.1	Profil Singkat.....	69
4.6.2	Alasan bermitra dengan Deepublish.....	70
4.6.3	Dukungan Deepublish yang didapatkan Omviral Bookstore..	71
4.6.4	Inovasi yang dilakukan Omviral Bookstore.....	72
4.6.5	Proses Feedback Pertukaran Informasi dan pengetahuan.....	74

4.7	Inovasi Mitra Penjualan Top Agent : Fahmi Bookstore.....	75
4.7.1	Profil singkat.....	75
4.7.2	Alasan bermitra dengan Deepublish.....	75
4.7.3	Dukungan Deepublish yang didapatkan Fahmi Bookstore....	76
4.7.4	Inovasi yang dilakukan Fahmi Bookstore.....	76
4.7.5	Proses feedback pertukaran informasi dan pengetahuan.....	79
4.8	Inovasi pada Mitra Produksi Deepublish : Agung Digital Printing....	79
4.8.1	Profil Singkat.....	79
4.8.2	Alasan mempertahankan kerjasama dalam waktu lama.....	80
4.8.3	Upaya yang dilakukan untuk menjaga kerjasam dengan Deepublish.....	81
4.8.4	Inovasi yang dilakukan Agung Digital Printing.....	82
4.9	Mitra Netpromoter Deepublish.....	84
4.9.1	Profil Singkat.....	84
4.9.2	Alasan mempertahankan kerjasama dalam waktu lama.....	84
4.9.3	Dukungan yang diberikan Deepublish kepada Mitra Netpromoter.....	85
4.9.4	Inovasi yang dilakukan Mitra Netpromoter.....	85

BAB V ANALISIS ANTAR KASUS DAN PEMBAHASAN

5.1	Analisis Antar Kasus Kemitraan.....	87
5.1.1	Perantara pengetahuan.....	92
5.1.2	Perantara Inovasi.....	93
5.1.3	Wirausaha Jaringan.....	95
5.1.4	Pemimpin Jaringan.....	96
5.2	Interdependensi Mekanisme Orkestrasi.....	97
5.2.1	Interdependensi antar mekanisme orkestrasi.....	97
5.2.2	Interdependensi antar aktivitas orkestrasi.....	100
5.3	Peran Perusahaan Perantara dalam mendorong inovasi terbuka pada kemitraan.....	102

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan.....	108
6.2 Implikasi Manajerial.....	110
6.3 Saran untuk Penelitian selanjutnya.....	111
DAFTAR PUSTAKA.....	112
LAMPIRAN.....	119



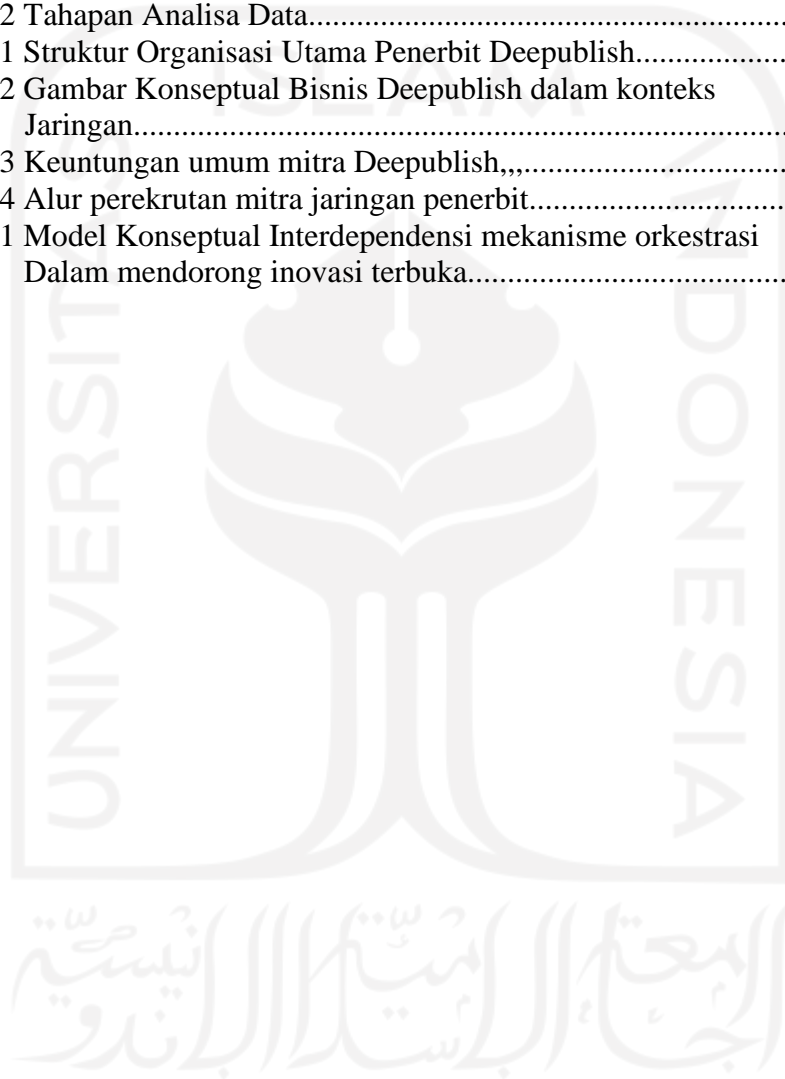
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Peran dan aktivitas orkestrator jaringan.....	26
Tabel 3.1. Langkah-langkah penelitian studi kasus.....	31
Tabel 4.1. Jumlah Tenaga Kerja Deepublish.....	39
Tabel 4.2. Jaringan Kemitraan Deepublish.....	43
Tabel 4.3. Detail Pengumpulan Data.....	45
Tabel 4.4. Profil Mitra Studi Kasus.....	46
Tabel 4.5. Kriteria Jaringan Kemitraan Deepublish.....	50
Tabel 4.6. Tiering (kelas) jaringan Reseller Deepublish.....	67
Tabel 5.1. Mekanisme Orkestrasi yang dilakukan oleh Perusahaan perantara.....	88
Tabel 5.2. Dukungan utama dan inovasi yang dilakukan.....	106



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tingkat Literasi Indonesia.....	2
Gambar 2.1 Penciptaan nilai menurut Freudenreich.....	13
Gambar 2.2 Penciptaan nilai menurut Corte dan Giovanna.....	13
Gambar 2.3 Model Inovasi Terbuka.....	18
Gambar 3.1 Objek Penelitian dan Unit Analisisnya.....	34
Gambar 3.2 Tahapan Analisa Data.....	36
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Utama Penerbit Deepublish.....	39
Gambar 4.2 Gambar Konseptual Bisnis Deepublish dalam konteks Jaringan.....	48
Gambar 4.3 Keuntungan umum mitra Deepublish,,.....	49
Gambar 4.4 Alur perekrutan mitra jaringan penerbit.....	52
Gambar 5.1 Model Konseptual Interdependensi mekanisme orkestrasi Dalam mendorong inovasi terbuka.....	103



BAB I

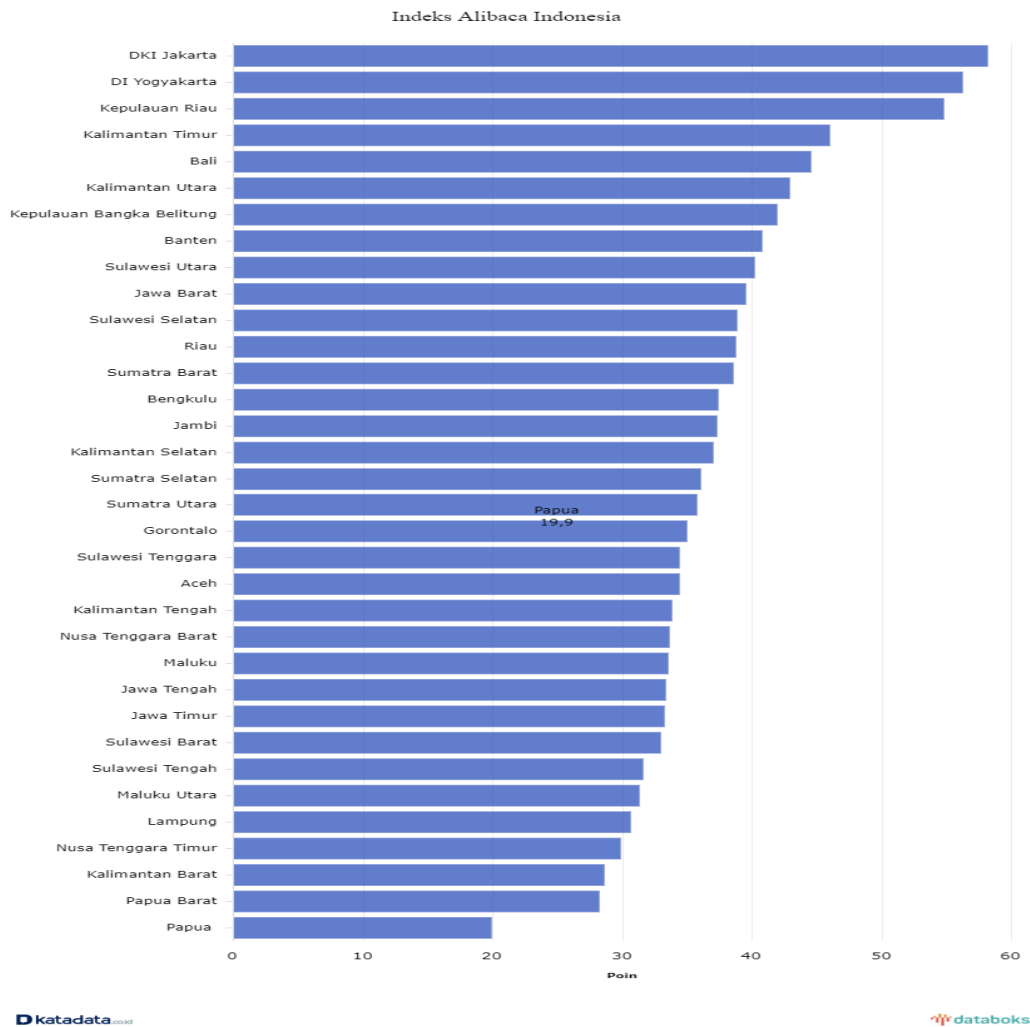
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam kegiatan pendidikan maupun sosial ekonomi, sudah banyak dipahami bahwa salah satu tanda majunya sebuah negara adalah tingkat literasi yang tinggi di negara tersebut. Melalui Visi Indonesia Emas tahun 2045, Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Indonesia menegaskan bahwa ada tiga aspek yang harus dipenuhi untuk mewujudkan Visi Indonesia Emas, yaitu literasi dasar, karakter, dan kompetensi. Salah satu kegiatan yang mendukung Visi tersebut adalah kegiatan literasi, tetapi berdasarkan penelitian dari OECD, pada tahun 2019, Indonesia masih menempati 10 negara terbawah yang memiliki literasi yang rendah (kemenkopmk, 2021).

Berdasarkan data yang dikutip dari Katadata (2020), tingkat literasi Indonesia dengan menggunakan indeks Alibaca terbilang cukup rendah. Kategori Indeks Alibaca terbagi atas lima kategori, yakni sangat rendah (0-20,00), rendah (20,01-40,00), sedang (40,01-60,00), tinggi (60,01-80,00), dan sangat tinggi (80,01-100). Dari keseluruhan provinsi yang ada di Indonesia, hanya ada 9 provinsi yang tingkat literasinya sedang. Sembilan provinsi yang masuk dalam kategori sedang yaitu DKI Jakarta, DI Yogyakarta, Kepulauan Riau, Kalimantan Timur, Bali, Kalimantan Utara, Bangka Belitung, Banten, Sulawesi Utara, dan Jawa Barat. Pada tingkatan literasi rendah, terdapat 24 provinsi, dan satu provinsi terakhir

termasuk sangat rendah. Rata-rata indeks Alibaca nasional berada di titik 37,32% yang tergolong rendah.



Gambar 1.1 Tingkat Literasi Indonesia (Katada, 2019)

Tingkat literasi yang tinggi menunjukkan kualitas pendidikan yang tinggi dan berdampak pada kemajuan suatu negara. Tingkat literasi erat kaitannya dengan pendidikan di suatu negara, dimana pentingnya memperhatikan kualitas pendidikan akan memberikan efek positif pada pertumbuhan pendapatan di suatu negara (Goczek, et al, 2021). Negara dengan tingkat literasi yang tinggi, menurut (Yeoh dan Chu, 2012) memiliki kecenderungan untuk menarik lebih banyak investor dan

para pengusaha sehingga mengalirkan lebih banyak uang ke dalam negara yang berdampak pada pertumbuhan perekonomian suatu negara. Pada tingkat individual, kemampuan dasar dalam hal ini literasi dan numerikal, menurut Cherry dan Vignoles (2020), merupakan hal yang penting dalam kesuksesan dimana individu dengan tingkat kemampuan dasar literasi dan numerikal yang tinggi akan mendapatkan keuntungan ekonomi yang lebih tinggi.

Salah satu penyebab rendahnya tingkat literasi adalah ketidakseimbangan antara jumlah buku beredar dengan jumlah penduduk di suatu negara. Jumlah buku yang tersebar di perpustakaan umum di Indonesia masih cukup rendah, padahal standar menurut International Federation of Library (IFLA) seharusnya adalah dua kali dari jumlah penduduknya. Pada tahun 2021, jumlah buku yang tersebar di perpustakaan umum di Indonesia hanya ada sebanyak 28.512.996 eksemplar (Kemenkopmk, 2021), padahal jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2021 adalah 273 juta (Kemdagri, 2021). Data ini menunjukkan bahwa rasio antara buku dengan jumlah penduduk adalah 0,1 atau 1 buku ditunggu oleh 10 orang.

Peningkatan tingkat literasi dan pendistribusian buku di masyarakat, dalam beberapa hal tidak dapat dilepaskan dari peran penting Penerbit sebagai penghubung antara literasi dan masyarakat. Penerbitan menurut Syahid (2014) adalah kegiatan intelektual dan profesional dalam menyiapkan naskah, menyunting naskah, menghasilkan berbagai jenis bahan publikasi kemudian memperbanyaknya dan menyebarkan untuk kepentingan umum. Sedangkan penerbit adalah koordinator dalam menyebarkan hasil karya dari penulis. Neavil (1975) menyebutkan bahwa salah satu peran penting Penerbit adalah diseminasi ilmu

pengetahuan dimana penerbit mempengaruhi keduanya yaitu produksi dan konsumsi pekerjaan intelektual.

Di Indonesia salah satu organisasi terbesar yang menaungi penerbit adalah Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI). Berdasarkan pada penelitian IKAPI pada tahun 2015 (IKAPI, 2020), setidaknya ada 1.328 penerbit yang bergabung sebagai anggota IKAPI, dimana jumlah paling banyak ada di DKI Jakarta berjumlah 504 Penerbit atau sekitar 38%, Jawa (non Jakarta) 687 atau sekitar 52%, sedangkan sisanya Non Jawa ada 137 atau 10% dari total Penerbit yang bergabung di IKAPI. Sedangkan per tahun 2022, jumlah penerbit yang sudah bergabung ke IKAPI mencapai 1655 penerbit atau mengalami kenaikan sejumlah 25%. Jumlah ini menunjukkan bahwa penerbit menjadi salah satu bisnis yang masih terus tumbuh.

Selain perannya pada aspek sosial pembangunan sumber daya manusia, Penerbit juga memiliki sumbangsih pada aspek perekonomian nasional. Penerbitan merupakan salah satu dari 17 sektor ekonomi kreatif yang menjadi target pendapatan utama dari Kemenparekraf. Menurut data Kemenparekraf dalam Buku Outlook Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (2021), subsektor penerbitan menyumbangkan sebesar Rp 69,07 Triliun untuk PDB nasional tahun 2020 atau sekitar 6,09 % sumbangan atas keseluruhan PDB nasional tahun 2020. Walaupun pertumbuhan penerbitan turun 1,78% di tahun 2020 yang disebabkan pandemi, Uno (2022), dalam akun instagramnya menyebutkan bahwa subsektor penerbitan menempati posisi ke lima dari sektor ekonomi kreatif pada PDB setelah subsektor kuliner, kriya, dan fesyen. Asif *et al*, (2022) mengkategorikan dampak adanya industri penerbit pada sosial ke dalam dua hal, (1) Penerbit sebagai sebuah bisnis

dan (2) penerbit sebagai alat pengembangan. Penerbit sebagai bisnis memberikan kontribusi yang cukup besar pada perekonomian nasional melalui pertumbuhan literasi nasional dalam bidang sains dan teknologi, humanity, sosiologi, kesehatan dan pengobatan, hukum serta politik. Sebagai sebuah bisnis, penerbit harus berkolaborasi dengan banyak pihak agar buku yang diterbitkan menjadi layak dan tetap menghasilkan pendapatan yang baik. Penerbit sebagai alat pengembangan membantu mempromosikan literasi yang berdampak pada pertumbuhan nasional.

Sebagai salah satu subsektor perekonomian yang telah berdiri cukup lama, subsektor penerbitan tidak berjalan sendiri namun terikat dengan berbagai macam jaringan bisnis lain baik dalam jaringan rantai pasokan maupun saluran distribusi, dan bahkan teknologi digital. Berkembangnya mitra-mitra dalam jaringan penerbitan merupakan suatu keharusan agar bisnis tetap berjalan menghadapi tantangan perubahan lingkungan yang mengharuskan adanya inovasi seperti disrupsi teknologi dan pandemi. Fenomena disruptif inovasi dari platform media digital telah mengakibatkan disrupsi pada kestabilan bisnis media cetak menurut Mutiara dan Priyonggo (2019), salah satu yang terkena dampaknya adalah Penerbit. Sifat peningkatan perekonomian dunia telah berubah melalui kecepatan inovasi yang dimungkinkan melalui perkembangan teknologi yang secara tak terduga, siklus hidup yang lebih pendek, serta biaya pengembangan produk yang lebih mahal (Arifiani, et al, 2019). Media cetak jelas tidak mungkin melawan gelombang perubahan teknologi, pilihan satu-satunya adalah mensinergikan strategi bisnisnya dengan memasuki disrupsi digital (Mutiara dan Priyonggo, 2019). Salah satu cara menghadapi lingkungan digital yang baru adalah kemampuan perusahaan untuk

berinovasi, agar berhasil mengeksploitasi teknologi yang baru untuk dapat menghasilkan dan menangkap *value* (Snowball, et al, 2021).

Semakin meluasnya penggunaan internet dan keterbukaan berdampak pada sumber inovasi yang bisa berasal dari dalam maupun luar. Inovasi adalah faktor penting dalam ekonomi pengetahuan yang mampu meningkatkan keunggulan bisnis melalui diferensiasi dan penggunaan sumber daya tertentu. Namun, karena perusahaan tidak lagi dapat berinovasi sendiri, pengetahuan penting digunakan untuk menghasilkan inovasi baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun luar perusahaan (Aouinaït, 2021). Kolaborasi menjadi jalan bagi bisnis untuk bisa saling bertukar pengetahuan dan mendorong adanya inovasi. Barbic, et al (2021) menyebutkan bahwa sifat yang terlihat dalam kolaborasi adalah pertukaran pengetahuan, gagasan bahwa pertukaran pengetahuan direncanakan dan dikelola oleh setiap perwakilan perusahaan yang berkolaborasi dan dimaksudkan agar menghasilkan inovasi tertentu. Konsep inovasi terbuka menurut Shmeleva *et al* (2021) menjelaskan bagaimana menghasilkan *Value* dari teknologi dan kemungkinan untuk memaksimalkan sumber daya eksternal. Inovasi terbuka membutuhkan kolaborasi menurut Chesbrough *et al* (2018) diantara anggota yang ada, tetapi saling bergantung dan mengandalkan kemampuan satu sama lain dalam penciptaan nilai bersama yang juga diperlukan adanya kemampuan setiap anggota untuk menangkap nilai.

Inovasi terbuka dapat menghasilkan nilai kepada setiap anggota yang berasal dari tindakan anggota utama melalui mekanisme orkestrasi. Kemampuan orkestrasi didefinisikan sebagai tindakan yang disengaja dan bertujuan, yang

dilakukan oleh aktor utama untuk memulai dan mengelola jaringan inovasi dan berkolaborasi di dalamnya. Hal ini menunjukkan bahwa orkestrasi dari sebuah inovasi adalah tentang mempengaruhi anggota dalam jaringan bukan tentang pengelolaan tata kelola struktural (Laukkanen, et al, 2022). Milwood dan Roehl (2018) menjelaskan bahwa ada tiga hal yang terkait dengan mekanisme orkestrasi jaringan, pertama orkestrasi terkait dengan kepercayaan, keadilan yang dirasakan, dan pencarian tokoh ahli dalam jaringan. Kedua, orkestrasi terkait dengan pembentukan kepemilikan bersama dan pertukaran pengetahuan yang berbeda antar mitra. Ketiga, orkestrasi terkait peningkatan reputasi anggota yang berpengaruh.

Penelitian mengenai inovasi terbuka lebih sering dilakukan pada level perusahaan bukan pada level jaringan perusahaan (Scheips, *et al* 2021). Hal serupa juga disampaikan oleh Bouncken et al (2020) bahwa perlu dilakukan penelitian lain pada berbagai jenis mitra pada level jaringan perusahaan. Penelitian mengenai inovasi terbuka tidak cukup mengambil objek yang berasal dari eksternal organisasi (Randhawa, et al, 2016). Topik inilah yang akan dijadikan sebagai fokus penelitian ini.

Pada penelitian ini, penulis mengambil studi kasus Penerbit Deepublish sebagai salah satu penerbit yang ada di wilayah Yogyakarta. Penerbit Deepublish berdiri sejak tahun 2009 sehingga sudah memiliki jaringan dalam pengelolaan bisnisnya. Objek penelitian diambil untuk mempelajari bagaimana peranan Industri Penerbitan dalam mendorong Inovasi Terbuka (OI) sebagai perusahaan perantara pada jaringan yang dimilikinya., karena penelitian mengenai Penerbit sebagai objek pun belum banyak dilakukan (Suhendra, *et al*, 2020). Harapannya, dengan

menganalisis topik yang belum banyak diteliti ini, akan memberikan kontribusi terhadap literatur inovasi terbuka pada level jaringan perusahaan serta mekanisme orkestrasi dalam jaringan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah literatur baru dalam penelitian industri penerbitan sebagai objek penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas dan masih terbatasnya literatur terkait inovasi terbuka dan mekanisme orkestrasi inovasi, penulis membangun pertanyaan penelitian sebagai berikut :

RQ : Bagaimana peran penerbit sebagai perusahaan perantara dalam mendorong inovasi terbuka pada anggota jaringan yang dimilikinya melalui mekanisme orkestrasi ?

1.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini yaitu pengamatan bagaimana aktivitas Penerbit sebagai perusahaan perantara mendorong penciptaan nilai pada jaringan kemitraan yang dimilikinya melalui mekanisme orkestrasi. Adapun kriteria mitra yang dapat dijadikan sebagai sumber data adalah

1. Mitra harus sudah berkolaborasi lebih dari 1 tahun
2. Mitra bisa bersifat perorangan maupun instansi lembaga
3. Mitra harus berbentuk B2B

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peran perusahaan perantara dalam mendorong adanya inovasi terbuka pada anggota jaringan kemitraan melalui mekanisme orkestrasi.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan tambahan referensi mengenai literatur inovasi terbuka dan mekanisme orkestrasi, serta menambah khazanah Penerbit sebagai objek penelitian. Selain itu, bagi praktisi dan pelaku usaha Penerbitan bisa melihat potensi inovasi terbuka yang ada dalam jaringan kemitraan yang dimiliki untuk mendukung pertumbuhan bisnis Penerbitnya. Bagi pemerintah, diharapkan bisa mendorong terciptanya ekosistem bisnis yang mendukung bagi Penerbit karena kontribusinya dalam perekonomian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penciptaan Nilai

Berbagai macam definisi tentang nilai telah dikeluarkan oleh para ahli dari beberapa dekade yang lalu. Dalam ekonomi, nilai awalnya dilekatkan pada jumlah tenaga kerja yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa. Seiring dengan berkembangnya penelitian mengenai nilai, definisinya pun muncul berbagai macam. Hallberg (2017) mengambil definisi nilai sebagai kegunaan dari suatu produk atau jasa yang secara subjektif dirasakan oleh individu atau konsumen. Namun definisi diatas hanya melihat definisi secara ekonomi / pasar. Menurut Haksever et al (2004) definisi tentang nilai haruslah luas sehingga melingkupi banyak hal seperti berbagai jenis barang, jasa, atau tindakan apapun yang memuaskan kebutuhan dan memberikan manfaat, baik berwujud maupun tidak berwujud, termasuk di dalamnya kontribusi positif kepada kualitas kehidupan, pengetahuan, penghargaan, keamanan fisik dan keuangan. Dengan kata lain, definisi nilai haruslah memasukkan definisi dari nilai pasar maupun nilai non pasar. Pada konteks pasar, nilai dapat didefinisikan sebagai model sempurna untuk mendapatkan kepuasan yang berasal dari hasil sebuah proses pertukaran barang dan jasa pada konsumen individu, grup sosial, perusahaan maupun kemitraan yang menentukan orientasi dan motivasinya (Sidorchuk, 2015).

Penciptaan nilai berkaitan dengan integrasi sumber daya dimana semakin padat sumber dayanya, akan menghasilkan nilai lebih baik. Kepadatan sumber daya

yang dimaksud adalah sejauh mana sumber daya dapat diakses untuk mengintegrasikan aktor, waktu, situasi, dan ruang tertentu (Storbacka, 2019). Pada perspektif model bisnis, nilai dikonseptualisasikan sebagai aliran searah antara bisnis dan pelanggannya, menekankan pada penciptaan nilai (*value creation*) bagi pelanggan sebagai ganti atas nilai ekonomi bagi bisnis (Freudenreich *et al*, 2019). Pernyataan lain yang sesuai disampaikan oleh Powell dan Hughes (2016) yang membagi nilai menjadi dua yaitu (1) nilai kegunaan (*use value*) merupakan nilai yang muncul akibat pemanfaatan sebuah sumberdaya tertentu ketika dikombinasikan dengan sumber daya dan kemampuan perusahaan. Sedangkan nilai tukar (*exchange value*) adalah sejumlah keuangan yang akan dibayarkan perusahaan berdasarkan nilai guna suatu sumber daya. Nilai guna dan nilai tukar ini erat dengan penciptaan nilai dan penangkapan nilai. Melanjutkan, Freudenreich *et al* (2019) berpendapat bahwa penciptaan nilai dapat dipandang melalui dua perspektif yaitu perspektif model bisnis dan perspektif stakeholder. Penciptaan nilai pada perspektif model bisnis menekankan pada nilai apa yang harus diciptakan dan bagaimana nilai tersebut diciptakan. Sedangkan perspektif stakeholder menekankan pada dengan siapa nilai diciptakan dan untuk siapa nilai diciptakan.

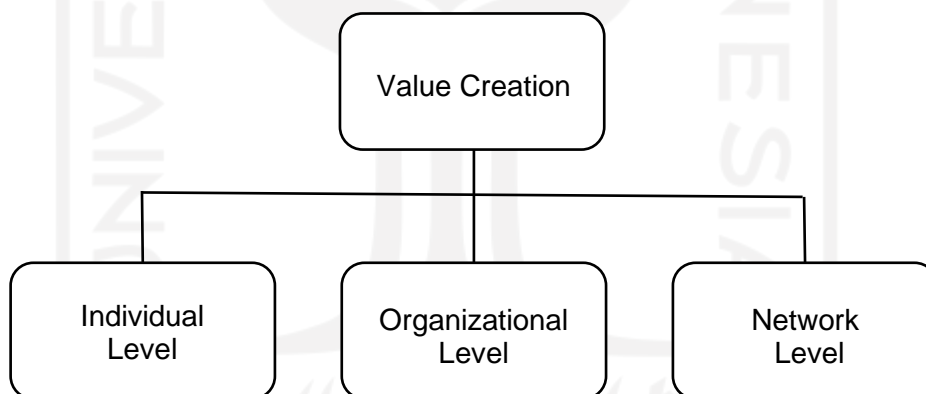


Gambar 2.1 Penciptaan nilai menurut Freudenreich *et al* (2019)

Penciptaan nilai telah cukup lama ditekankan dalam literatur bisnis merupakan tujuan utama organisasi. Dalam ekosistem bisnis, Kapoor (2018) menjelaskan bahwa aliran input - output yang terjadi dalam organisasi memberikan dampak signifikan pada bagaimana nilai diciptakan, peran yang dimainkan antar setiap anggota, dan hubungan antar keduanya (mengakibatkan value terbentuk). Dari berbagai literatur yang telah dikumpulkan oleh Corte dan Giovanna (2014), para akademisi kemudian membagi proses penciptaan nilai pada tiga kategori yaitu penciptaan nilai pada level individual, level organisasi, dan level jaringan. Level individu berhubungan dengan kondisi awal bisnis, dari “siapa yang ada di dalam organisasi”. Sudut pandang ini menyatakan bahwa input sumber daya manusia merupakan dasar atas proses penciptaan nilai.

Namun, pandangan organisasi menyebutkan bahwa nilai tercipta ketika organisasi mengembangkan cara baru, menggunakan metode baru, teknologi baru, atau bentuk baru dari material yang dimiliki organisasi, sehingga nilai tercipta disebabkan karena interaksi antara anggota, organisasi, alat-alat kerja serta tugas dalam organisasi. Rademakers et al (2019) menyebutkan bahwa tujuan paling penting adanya organisasi adalah menciptakan nilai untuk barang dan jasa yang dimiliki. Ada energi, gerakan, proses pembangunan dalam tindakan yang menggarisbawahi dan mengedepankan penciptaan nilai sebagai konsep penting bagi organisasi. Pitelis (2009) membagi penciptaan nilai pada level organisasi ke dalam empat bagian, sumber daya manusia dan sumber daya lain, biaya per unit-peningkatan pengembalian, infrastruktur perusahaan dan strategi perusahaan. Menurut mereka, keempatnya ini merupakan faktor fundamental yang menentukan inovasi dalam organisasi.

Pandangan lain tentang penciptaan nilai muncul dari gagasan bahwa perusahaan dapat menemukan peluang baru diluar batas perusahaan, menciptakan keteraturan pada jaringan, dimana sumber dayanya dapat dianggap sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Jaringan, memungkinkan bagi perusahaan untuk mendapatkan peluang yang terletak diluar perusahaan dan diambil alih oleh perusahaan (Corte dan Giovanna, 2014). Perspektif *relational view* menunjukkan bahwa perusahaan menciptakan nilai dalam aliansi ketika perusahaan mengidentifikasi mitra-mitra sebagai sumberdaya yang saling melengkapi, ketika perusahaan membangun kepercayaan informal pada tingkat yang tinggi, dan ketika perusahaan saling berbagi pengetahuan dan membuat sejumlah investasi yang disesuaikan dengan mitranya (Dyer *et al*, 2018).



Gambar 2.2 Penciptaan nilai menurut Corte dan Giovanna (2014)

Walaupun penciptaan nilai dalam jaringan merupakan hal yang penting karena kolaborasi dalam persaingan bisnis menjadi hal yang penting, Sydow dan Muller-Seitz (2018) menyebutkan bahwa secara mengejutkan ternyata jaringan antar organisasi dimana tiga atau lebih organisasi berkumpul dengan beraktivitas bersama dan secara konstan mengejar tujuan yang sama, jarang dibahas dalam

konteks inovasi terbuka. Padahal, jaringan merupakan hal yang umum dalam pembahasan inovasi terbuka dan bahkan menjadi pusat dari inovasi di beberapa industri. Memahami bagaimana nilai tercipta dalam suatu bisnis adalah hal yang penting diketahui sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Hallberg (2017) bahwa penciptaan dan penggunaan nilai tidak hanya penting sebagai determinan profitabilitas suatu perusahaan, tetapi juga satu kunci penting yang mempengaruhi setiap keputusan pengusaha dalam membangun perusahaan sedari awal.

2.1.1 Peran Aktor dalam Penciptaan Nilai pada 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 (Aouinait, 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).

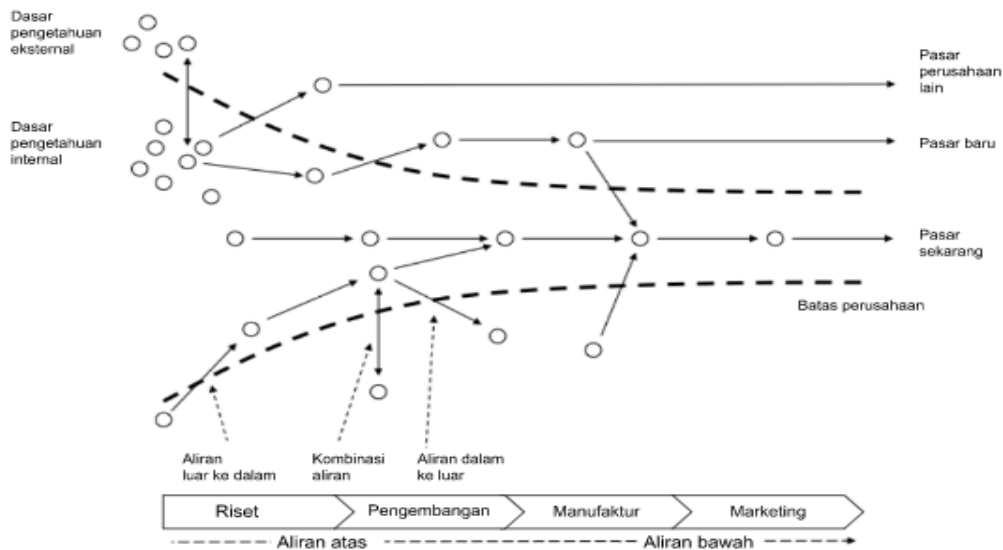
Inovasi terbuka dilakukan secara sengaja oleh para aktor dimana digambarkan oleh Chesbrough et al (2018) sebagai proses distribusi inovasi yang didasarkan atas pengelolaan aliran pengetahuan secara sengaja melintasi batas organisasi dan merupakan proses pertukaran dari berbagai aktor, dimana pertukaran 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).

2.1.2 Menangkap 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.

2.2 Mekanisme Orkestrasi Jaringan

Salah satu poin penting dimana para peneliti tertarik meneliti jaringan adalah mengenai bagaimana jenis jaringan akan memberikan manfaat pada organisasi (Ozeren et al, 2017). Seiring berkembangnya jaringan, aktor akan menghadapi semakin banyak tantangan orkestrasi yang muncul dari kebutuhan untuk menciptakan dan menangkap nilai bagi anggota jaringannya (Perks, 2017). Orkestrasi jaringan mengacu pada serangkaian tindakan yang disengaja dan bertujuan yang dilakukan oleh aktor utama atau sekelompok aktor untuk mengekstrak nilai dari jaringan (Milwood dan Roehl, 2018). Untuk mengelola jaringan inovasi secara efektif, perantara perlu memahami secara menyeluruh mekanisme orkestrasi dan hubungan diantara mekanismenya (Scheips, 2021). Ritala et al (2009) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa dua kapabilitas penting yang harus dimiliki organisasi pada orkestrasi jaringan adalah kapabilitas individu dan kapabilitas organisasi. Perusahaan yang memiliki kapabilitas ini dimungkinkan akan lebih sukses dalam mengelola jaringan inovasi dimana terdapat berbagai macam jenis aktor dengan motivasi yang berbeda pula.

Laukkanen *et al* (2022) membagi orkestrasi jaringan ke dalam tiga proses, profil orkestrasi translatif, profil orkestrasi transformatif, dan orkestrasi transenden. Profil orkestrasi translatif melibatkan upaya untuk memahami siapa aktor-aktor yang terlibat, memahami ide mereka, dan mencari informasi tentang peran potensial mereka dan kelayakan sarana pengetahuan mereka. Fokus utamanya adalah menerjemahkan informasi dan pengetahuan dasar ke dalam bentuk yang memfasilitasi pemahaman awal atas aktor mana yang mungkin diperlukan dan

kemudian memungkinkan aktor jaringan tersebut mengambil perannya masing-masing. Profil orkestrasi transformatif mencakup orkestrasi dari jaringan inovasi dimana keterkaitan dan determinasi sampai batas tertentu ditentukan, tetapi ketidakpastian tetap ada. Jumlah aktor yang termasuk dalam jaringan dan keragamannya ditentukan berdasarkan kebutuhan untuk mentransformasikan ide yang ada ke dalam bentuk inovasi yang lebih spesifik. Terakhir, orkestrasi transenden merupakan logika orkestrasi jaringan yang berisi tanggung jawab anggota yang ditentukan dengan baik, struktur tata kelola yang disepakati, negosiasi yang sesuai, dan praktek koordinasi dan pengendalian yang mapan dengan pemantauan reguler.

Dalam beberapa kasus, jaringan bersifat heterarkis dimana tidak ada satupun organisasi yang secara formal memimpin jaringan atau mengambil kendali atas jaringan secara formal. Walaupun sentralitas sering diasosiasikan dengan kekuasaan dan pengaruh yang berasal dari kontrol atas sumber daya utama, beberapa jenis jaringan inovasi menunjukkan situasi yang berbeda dan menarik dimana perusahaan penghubung memiliki otoritas yang terbatas untuk memberikan perintah sehingga jaringan bekerja secara otomatis dan anggota tidak bersedia untuk patuh terhadap perintahnya (Dhanaraj dan Parkhee, 2006). Mengkoordinasikan inovasi terbuka pada jaringan, membutuhkan mekanisme kolaboratif dan praktik yang lebih spesifik (Sydow dan Muller-Seitz, 2018). Sesuai dengan pernyataan di atas, Ritala *et al* (2009) menyebutkan bahwa orkestrasi jaringan tidak dapat dikelola sebagaimana struktur tradisional organisasi. Orkestrasi jaringan mengacu pada kemampuan aktor dalam mempengaruhi perubahan dalam keseluruhan jaringan bisnis, oleh karena itu, inovasi antar

perusahaan yang saling terhubung tidak dapat dikontrol dengan pendekatan tradisional, tapi perusahaan penghubung dapat mempengaruhi operasional jaringan dengan cara yang berbeda atau yang disebut sebagai kapabilitas orkestrasi. Perks *et al* (2017) menggambarkan bahwa orkestrasi jaringan lebih seperti proses merakit dan mengelola jaringan antar organisasi untuk mencapai tujuan bersama dimana peran tersebut diterima oleh anggota jaringan lain. Orkestrasi jaringan seharusnya dipandang tidak sebagai posisi struktural statis melainkan serangkaian tindakan yang terus berevolusi atau disebut sebagai *mekanisme*, dimana aktivitasnya tidak dapat dikendalikan oleh satu orang aktor saja. Semakin besar kebutuhan atas kapabilitas dan infrastruktur yang dibutuhkan, semakin tidak mungkin hanya satu aktor saja yang mengelolanya. Orkestrasi jaringan merepresentasikan usaha bersama di dalam jaringan yang secara disengaja dibentuk. Sesuai dengan berbagai pernyataan diatas, dalam konteks sebuah jaringan dari UMKM, bagaimanapun, sejumlah faktor menyulitkan peran aktor orkestrator seperti yang disampaikan oleh Nilsen dan Anne (2018) : (1) aktor orchestrator jaringan memiliki peran yang lemah. Secara umum, orkestrasi jaringan mengkombinasikan otoritas berdasarkan pada keahlian dan posisi. Otoritas berdasarkan keahlian membutuhkan tingkat pengetahuan tertentu untuk praktek di dalam jaringan sementara berdasarkan posisi membutuhkan status formal. Pada kasus jaringan UMKM, tidak satu pun dari kategori otoritas ini yang siap diakses oleh orkestrator jaringan. (2) Jaringan merepresentasikan jenis organisasi dengan ikatan yang longgar dan biasanya memiliki kondisi yang rapuh, di mana para anggotanya dapat mengundurkan diri kapan saja. (3) Ikatan anggota ke organisasi mereka sendiri umumnya lebih kuat daripada ikatan ke jaringan. Penelitian ini mengambil sudut pandang ini, dimana

objek penelitian sedari awal tidak bertindak sebagai penghubung atau aktor utama namun menganalisa peran dalam mendorong inovasi yang akan diberikan pada jaringan kemitraannya.

Pada orkestrasi jaringan, terdapat mekanisme atau proses tertentu yang dilakukan oleh para aktor. Dagnino (2016) menyebutkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh aktor dalam orkestrasi jaringan ke dalam 4 poin : (1) Aktivitas membangun yang akan memobilisasi organisasi ke arah jaringan, (2) kemampuan untuk membuat sesuatu terjadi dalam konteks organisasi dengan membentuk suatu kondisi tertentu dimana jaringan beroperasi, (3) kemampuan untuk menguatkan pengetahuan dan mobilitas sumber daya, mengelola distribusi nilai dan menguatkan pertumbuhan jaringan secara menyeluruh, serta (4) kemampuan untuk membagikan dan menghasilkan pengetahuan yang bernilai tinggi dengan serangkaian tindakan terimplementasi antara organisasi inti dengan organisasi lain yang ada dalam jaringan untuk memfasilitasi pertukaran, kombinasi ulang, penciptaan bersama dari pengetahuan tertentu. Dhanaraj dan Parkhee (2006) mendefinisikan mekanisme orkestrasi ke dalam tiga dimensi yaitu mobilitas pengetahuan, kelayakan untuk melakukan inovasi, dan menjaga stabilitas jaringan. Mobilitas pengetahuan dapat didefinisikan sebagai kemudahan dimana pengetahuan dibagikan, diperoleh, dan digunakan dalam jaringan. Nilai yang signifikan tidak dapat diciptakan dan keluaran inovasi jaringan akan menjadi minimal jika pengetahuan tertentu dari setiap anggota jaringan sebagian besar tetap terkunci dalam batas-batas organisasinya. Kelayakan pada konteks ini merupakan kondisi lingkungan yang layak untuk melakukan inovasi. Lingkungan yang mengatur kemampuan inovator dalam menangkap keuntungan yang dihasilkan dari inovasi di dalam jaringan.

Sebuah perusahaan penghubung harus memastikan bahwa tidak ada tindakan upaya menipu atau meniru atas pengembangan pengetahuan yang relevan dari anggota jaringan dan bahwa inovasi yang dilakukan tidak akan bocor ke aktor lain diluar jaringan. Tekanan kompetitif di antara anggota dapat memperburuk ketidakstabilan, di mana aktor dapat berhenti berkolaborasi dengan perusahaan penghubung atau lebih buruk lagi, mulai berkolaborasi dengan perusahaan penghubung jaringan lain. Karena itu, membina stabilitas jaringan adalah tugas ketiga dari orkestrasi dengan tujuan agar anggota jaringan tetap berkeinginan untuk melanjutkan kolaborasi.

Penelitian ini menggunakan definisi yang dikeluarkan oleh Nilsen dan Anne (2018) yang membagi peran orkestrator menjadi empat yaitu perantara pengetahuan, perantara inovasi, wirausaha jaringan, serta pemimpin jaringan yang secara lengkap dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1 :

Peran dan aktivitas orkestrator jaringan

Peran Orkestrator Jaringan	Proses dan aktivitas
Perantara Pengetahuan (knowledge broker)	Mengelola mobilitas pengetahuan Mengaktivasi pengetahuan Rentang batas pengetahuan Menerjemahkan pengetahuan Memfasilitas pertukaran
Perantara Inovasi (innovation broker)	Mengenali dan mengkomersialisasikan ide ide inovatif Mengelola kelayakan inovasi Mengartikulasikan permintaan Mengelola proses inovasi Menghubungkan pada aktor pelengkap

	<ul style="list-style-type: none"> Mengelola konflik antar anggota jaringan Memfokuskan pada peningkatan transparansi Memfasilitasi interaksi antar anggota
Wirausaha Jaringan (network entrepreneur)	<ul style="list-style-type: none"> Mengelola infrastruktur jaringan Mengelola kestabilan jaringan Mendirikan jaringan Menjaga sebuah jaringan yang beragam dan besar Menentukan mekanisme koordinasi
Pemimpin jaringan (network leader)	<ul style="list-style-type: none"> Menguatkan anggota jaringan Memperoleh dan memperluas modal sosial Pengembangan strategi Mengelola kesehatan jaringan Menekankan visi bersama Mengembangkan konstitusi tertulis Membangun identitas relasional antarkelompok Manajemen strategis

Sumber : Nilsen dan Anne, 2018

Perantara pengetahuan sering dikategorikan sebagai kegiatan dalam mengelola mobilitas pengetahuan dalam jaringan yang melibatkan partisipasi dibanding mediasi serta mempertimbangkan transaksi antar anggota jaringan. Perantara inovasi merupakan langkah selanjutnya dari perantara pengetahuan dimana jaringan seringkali berhadapan dengan tantangan ketika menangkap keuntungan yang dihasilkan dari inovasi. Wirausaha jaringan membangun infrastruktur jaringan divisi dan koordinasi yang meningkatkan stabilitas jaringan, menghalangi hubungan yang tidak stabil di antara peserta jaringan dan

berkontribusi pada kolaborasi antara perusahaan. Terakhir, pemimpin jaringan secara umum digambarkan sebagai proses dalam membuat sesuatu terjadi melalui serangkaian tindakan dari pihak lain (Nilsen dan Anne, 2018).



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode studi kasus dimana peneliti mempelajari langsung pada objek penelitian berupa fenomena maupun kejadian tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Penelitian studi kasus secara keilmuan menginvestigasi fenomena kehidupan nyata secara mendalam dalam konteks lingkungan yang akan diteliti, bisa dalam bentuk kasus individu, kelompok pada sebuah organisasi, kejadian, masalah dan bahkan anomali (Ridder, 2017). Penelitian studi kasus dapat didefinisikan sebagai penelitian intensif terhadap orang, kelompok orang atau unit tertentu yang bertujuan untuk mencari keumuman atas beberapa unit (Gustafson, 2017). Berbeda dengan penelitian kuantitatif, Ridder (2017) menjelaskan bahwa kondisi kontekstual dalam penelitian studi kasus tidak digambarkan dan tidak didefinisikan, karena menjadi bagian dari penyelidikan. Ciri khusus dalam penelitian studi kasus adalah sampel penelitian yang tidak random, tidak ada sample yang mewakili populasi yang besar, serta berlawanan dengan logika kuantitatif, kasus dipilih secara sengaja karena menarik atau karena alasan teoritis tertentu. Sifat paling umum dari studi kasus adalah penelitian yang intensif dari suatu fenomena, yang artinya membutuhkan prosedur untuk masuk secara lebih mendalam pada suatu fenomena. Definisi ini menunjukkan bahwa ketika suatu kasus berada pada kondisi yang kompleks, maka dibutuhkan penelitian yang lebih dalam dan pada kasus ini, dimana penelitian kualitatif berdasarkan pada studi kasus sangat berguna untuk memahami fenomena secara menyeluruh pada kasus tersebut

(Bhatta, 2018). Eisendhardt dan Volmar (2020) menyebutkan bahwa kerangka penelitian dari studi kasus terletak pada pembangunan teori, yang mengacu pada proses menghasilkan sebuah teori berdasarkan pada pola yang muncul dalam data. Dengan kata lain, peneliti menganalisa satu atau beberapa kasus bertujuan untuk menemukan pola dalam data yang menawarkan wawasan teori dalam bentuk kejadian (fenomena) dan hubungan teoritis diantara fenomena tersebut.

Thekkekara (2019) menjelaskan bahwa penelitian menggunakan pendekatan studi kasus terbagi menjadi dua kategori yaitu kasus tunggal (*single case*) dan kasus berganda (*multiple cases*). Selain bertujuan untuk mengidentifikasi suatu kasus dan jenis studi kasus tertentu yang akan dilaksanakan, peneliti harus mempertimbangkan apakah akan digunakan studi kasus tunggal atau lebih baik menggunakan studi kasus berganda untuk memahami suatu fenomena. Menurut Gustafsson (2017), perbedaan studi kasus tunggal dan studi kasus berganda adalah peneliti menggunakan pendekatan studi kasus berganda bertujuan untuk memahami perbedaan dan kesamaan antar kasus, serta menganalisa kedua data baik secara terpisah maupun secara berkaitan. Pada konteks ini, peneliti akan mendapatkan data dari hasil perbandingan studi kasus. Namun, lebih lanjut dijelaskan bahwa jika sebuah penelitian menyertakan lebih dari satu kasus, maka penelitian kasus berganda dibutuhkan. Hal ini biasanya terkait dengan adanya beberapa eksperimen yang dibutuhkan. Eisenhardt dan Volmar (2020) menjelaskan prosedur dalam melakukan penelitian studi kasus untuk pencarian teori terdiri dari berbagai langkah yang dijelaskan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3.1 :
Langkah-langkah penelitian studi kasus

Proses Penelitian Studi Kasus	Penjelasan
Mengembangkan pertanyaan penelitian (research question)	Pertanyaan penelitian yang sesuai dengan metode penelitian, terdefinisi dengan baik, serta menarik berdasarkan pada tinjauan literasi.
Melakukan peninjauan literatur (literature review)	Menemukan <i>gap</i> penelitian atau permasalahan yang berasal dari penelitian sebelumnya, yang berhubungan dengan fenomena / studi kasus yang akan diteliti
Mendesain 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.
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. Wawancara adalah cara yang sangat efektif dalam pengumpulan data yang kaya dari berbagai perspektif informan dan tidak bisa didapatkan dari sumber lain
Analisa data dan membangun teori	Analisa bertujuan untuk mengungkap pola dalam data dan mengembangkan kerangka

	<p>teori yang akurat, kuat dan baru.</p> <p>Pada tahap ini, perlu membawakan literatur yang berkaitan untuk mempertajam konstruksi teori</p>
Menulis hasil penelitian	<p>Menulis penelitian berdasarkan teori dan mendukung teori tersebut dengan bukti yang ditunjukkan dari hasil studi kasus.</p> <p>Pada studi kasus tunggal, penulis seringkali menulis penelitian dalam bentuk narasi yang diikuti dengan teori.</p>

Sumber : Eisenhardt dan Volmar (2020)

Pada penelitian ini, penulis mengambil studi kasus berganda. Studi kasus berganda lebih menguntungkan karena akan memudahkan penulis untuk mengidentifikasi dan menajamkan teori yang relevan untuk membangun definisi pada tingkat abstraksi yang sesuai. Selain itu, penelitian berganda seringkali mampu mengurangi penjelasan alternatif dan teori yang terlalu ditentukan. (Eisendhardt, 2021).

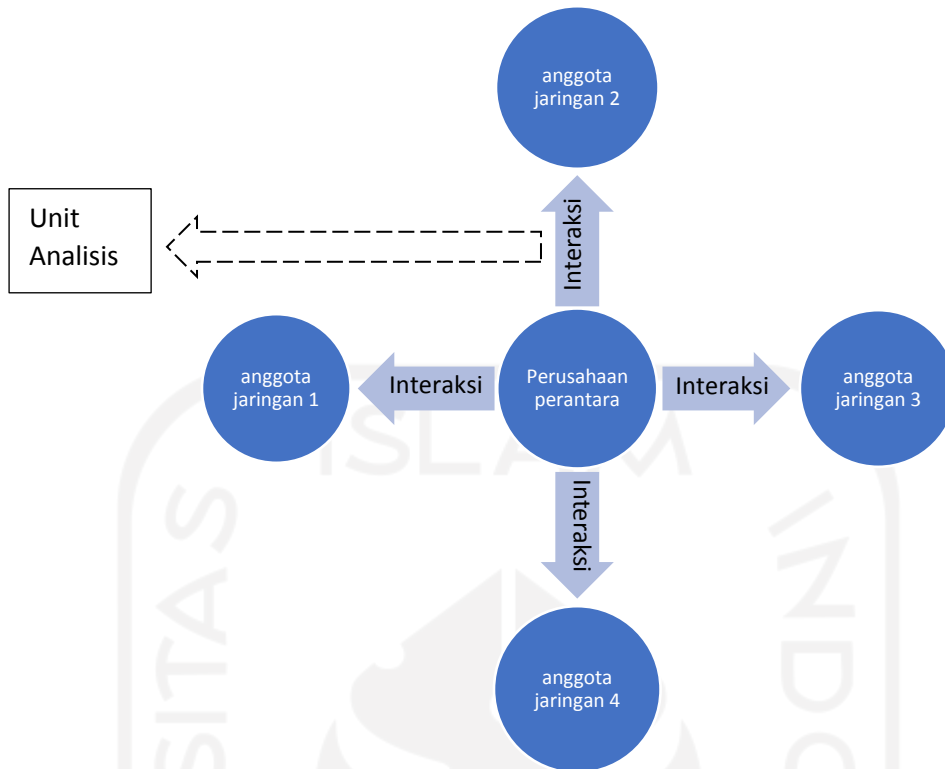
3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus

Tujuan penelitian pada studi kasus ini adalah melihat fenomena pada interaksi antara perusahaan perantara dengan anggota jaringan kemitraannya melalui mekanisme orkestrasi. Takahashi dan Araujo (2019) menyarankan agar penelitian menggunakan pendekatan studi kasus sebagai salah satu cara untuk memperdalam pemahaman atas suatu fenomena dan konteksnya. Ridder (2017) menjelaskan bahwa potensi keunggulan dari penelitian studi kasus berganda akan

terlihat dari analisis kasus silang. Perbandingan sistematis dalam analisis antar kasus akan menunjukkan kemiripan sekaligus perbedaan tertentu yang akan berdampak pada hasil penelitian. Berdasarkan pada hal ini, maka penelitian studi kasus berganda ini bertujuan untuk melihat fenomena secara lebih luas berdasarkan pada berbagai interaksi yang dilakukan antara perusahaan perantara dengan beberapa anggota jaringan kemitraannya.

3.3 Objek Penelitian dan Subjek Penelitian

Logika dalam pengambilan sampel pada studi kasus secara fundamental berbeda dengan sampel statistik (Ebneyami dan Moghadam, 2018). Sampel penelitian pada studi kasus biasanya kecil, dan sudah biasa dalam sebagian besar penelitian kualitatif. Penentuan sampel penelitian terkadang secara langsung dan jelas, berkaitan dengan keunikan dari orang, organisasi, atau karena kasus tertentu (Scoch, 2020). Pada studi kasus, objek penelitian diambil berdasarkan pada sampel teoritis dimana tujuan dari pemilihan kasus adalah kemungkinan replikasi atau peluasan teori yang terbangun dari data (Eisenhardt dan Volmar, 2020). Objek penelitian pada studi kasus ini ada dua kategori yaitu penerbit sebagai perusahaan perantara dan mitra penerbit sebagai perusahaan yang ada dalam jaringan penerbit. Perusahaan penerbit sebagai perusahaan perantara diharapkan dapat mendorong adanya inovasi terbuka di jaringan kemitraannya melalui mekanisme orkestrasi. Mengacu pada topik penelitian tersebut, maka **unit analisis** yang digunakan adalah **interaksi antar objek penelitian** perusahaan perantara dan subjek penelitian, anggota jaringan kemitraan perusahaan perantara.



Gambar 3.1 Objek Penelitian dan Unit Analisisnya

Pada penelitian ini, objek penelitian adalah salah satu penerbit menjalankan praktik jaringan kemitraan dalam kurun waktu tertentu serta. Adapun subjek yang dipilih yaitu Penerbit Deepublish sebagai perusahaan perantara (*perusahaan perantara*) dan sebagai sampel utama. Penerbit Deepublish dalam pengelolaan usahanya berupaya membangun jaringan kemitraan untuk membantu pencapaian target bisnisnya. Penelitian ini berupaya menganalisa interaksi antara perusahaan perantara dengan anggota jaringan kemitraan, oleh karena itu subjek penelitian kedua adalah anggota jaringan kemitraan yang sudah berinteraksi cukup lama dengan Deepublish. Penelitian ini akan mengambil empat mitra yang telah bekerjasama dengan Penerbit Deepublish sebagai subjek penelitian.

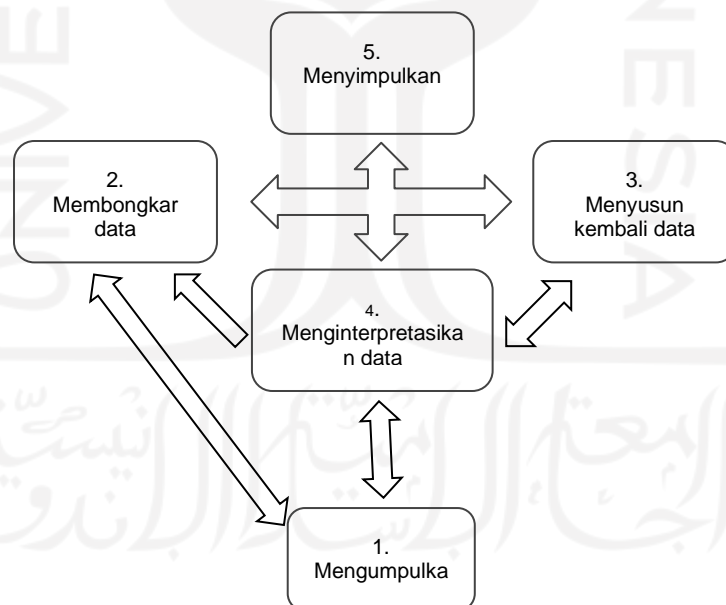
3.4 Teknik Pengumpulan Data

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). Pada penelitian studi kasus, pertanyaan penelitian akan mengarahkan bagaimana data dikumpulkan. Berdasarkan pada pertanyaan penelitian ini, peneliti menentukan jenis pertanyaan yang akan ditanyakan pada saat interview, apa yang perlu diobservasi, dan dokumen apa yang perlu direview (Scoch, 2020).

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

3.6 Teknik Analisa Data

Proses analisa dimulai dengan menulis kasus. Kasus tunggal biasanya lebih dalam data yang bisa didapatkan terkait dengan fenomena yang akan diteliti (Eisenhardt dan Vormal, 2020). Proses pertama dalam analisa data adalah mengumpulkan sumber data seperti hasil interview, observasi, data arsip. Tujuannya adalah untuk mendapatkan data yang lebih akurat dari kasus yang diteliti seperti bagaimana, kapan, dan mengapa sebuah kegiatan terjadi dalam cara tertentu. Peneliti selanjutnya perlu mengidentifikasi pola yang ada dalam data sebagai proses membangun teori. Proses ini selalu melibatkan data untuk mengidentifikasi pola dan mengenali hubungan antar teori pada tingkatan abstraksi tertentu yang memang berasal dari data. Pada proses analisa data, akan ada kemungkinan



Gambar 3.2 Tahapan Analisa Data (Yin, 2016)

proses bolak balik dan berulang antara data, argumen teoritis, dan hasil dari literatur sebelumnya. Proses ini bertujuan untuk meningkatkan validitas internal dari logika yang mendasari hubungan teoritis yang muncul. (Eisenhardt dan Vormal, 2020).

Yin (2016) menjelaskan terdapat lima langkah dalam analisa, sesuai dengan gambar berikut



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

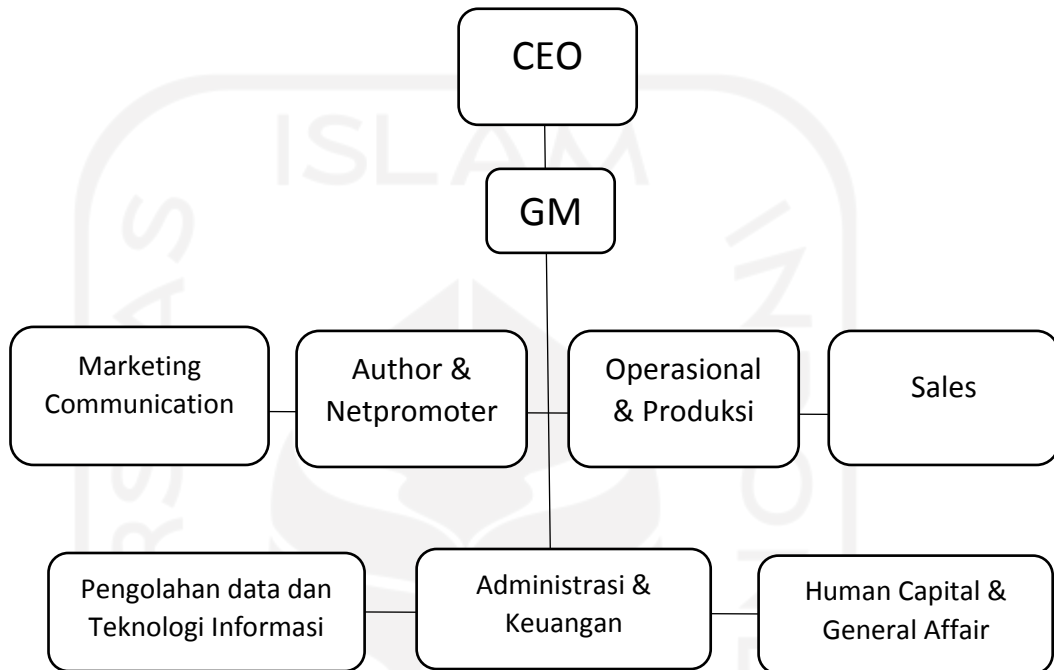
4.1 Profil Penerbit Deepublish

Penerbit Deepublish merupakan salah satu UKM di bidang Penerbitan, Percetakan, dan Penjualan buku yang berlokasi di Sleman, Yogyakarta. Pada awalnya, Penerbit Deepublish didirikan sebagai bentuk perhatian terhadap ketersediaan sumber bacaan yang bisa diakses mahasiswa yang bersumber dari tulisan para dosen. Jumlah dosen yang tidak sebanyak jumlah mahasiswa menuntut adanya perantara pengetahuan untuk menjembatani perbedaan jumlah yang ada. Pada sisi yang lain, banyak pengalaman, gagasan yang berasal dari dosen dan tidak terdokumentasikan. Berawal dari sini kemudian Penerbit Deepublish didirikan dengan tujuan untuk mendokumentasikan gagasan dosen ke dalam bentuk buku untuk didistribusikan kepada mahasiswa.

Penerbit Deepublish sudah cukup lama berkecimpung dalam dunia literasi Indonesia. Penerbit Deepublish menggunakan system penerbitan yang berbeda dengan Penerbit mayor dalam menerbitkan naskah penulis yaitu dengan sistem penerbitan Indie / self publishing. Deepublish berkonsentrasi dalam menerbitkan buku-buku pendidikan tinggi seperti buku referensi, buku ajar, buku monograf serta buku pendidikan lainnya. Selain konsentrasi utamanya, Deepublish juga menerbitkan buku umum populer dalam proses penerbitannya seperti buku novel, cerpen, puisi, biografi, tips dan trik, dll.

Penerbit Deepublish sebagai unit bisnis memiliki berbagai departemen dengan tugas dari mencari calon penulis, menata naskah yang diterima,

memproduksi buku, hingga mendistribusikan buku hingga siap jual. Dalam struktural, Deepublish dipimpin oleh seorang CEO yang dibantu oleh General Manager dan 7 Manajer Departemen lainnya yang digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Utama Penerbit Deepublish

Jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam Deepublish dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.1 :
Jumlah Tenaga Kerja Deepublish

No	Nama Departemen	Karyawan PKWT & Tetap	Karyawan Freelance
1	Marketing Communication	15 karyawan	4 karyawan
2	Author & Netpromoter	17 karyawan	
3	Operasional & Produksi	30 karyawan	8 karyawan
4	Sales	8 karyawan	
5	Pengolahan data dan Teknologi	2 karyawan	2 karyawan
6	Administrasi Keuangan	6 karyawan	
7	Human Capital & General Affair	4 karyawan	

8	General Manager	1 karyawan	
9	CEO	1 Owner	

4.1.1 Sejarah Perkembangan Deepublish

Penerbit Deepublish berdiri pada tanggal 11 Januari 2010 dengan modal pribadi, tanpa mendapatkan pendanaan dari pihak ketiga dengan segala keterbatasan sebagai unit bisnis baru pada waktu itu. Pada tahun 2012, Deepublish diikuti pada program Wirausaha Muda Mandiri Bidang Perdagangan dan Jasa Kategori Mahasiswa yang diadakan oleh PT Bank Mandiri, Tbk dan berhasil menjadi Juara 1 Nasional Penghargaan Wirausaha Muda Mandiri.

Penerbit Deepublish mulai bergabung menjadi IKAPI pada tahun 2012. Setahun berikutnya, pada tahun 2013, Penerbit Deepublish mendapatkan penghargaan sebagai juara 2 Nasional Perlombaan Bisnis Wirausaha Muda Pemula bidang Perdagangan dan Jasa yang diadakan oleh Kementerian Pemuda dan Olah Raga Republik Indonesia. Pada tahun 2014 – 2016, tingkatan Penerbit Deepublish naik menjadi UMKM dengan tingkat kecil menengah karena jumlah tenaga kerja dan pendapatan usaha yang terus bertumbuh. Pada tahun 2017, Penerbit Deepublish mendapatkan penghargaan dari Perpustakaan Nasional sebagai Penerbit Terbaik dalam ketaatan Undang-Undang dan Pelaporan Karya Cetak.

4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Strategis Perusahaan

Visi menjadi bagian yang penting dalam sebuah bisnis karena menjadi gambaran akhir dari solusi yang ingin diberikan melalui bisnis.

Visi Deepublish sebagai berikut :

“Konsisten memposisikan diri sebagai perusahaan inovatif religius untuk mencerdaskan, membahagiakan, dan memuliakan umat manusia”

Misi menjadi Langkah-langkah strategis dalam upaya perwujudan Visi.

Misi Deepublish tercantum dalam 4 poin berikut :

1. Membantu kaum akademisi dalam proses implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam Bidang Pengadaan, Penerbitan, dan Percetakan.
2. Menyediakan Sarana Prasarana serta Buku-Buku Pendidikan Berkualitas yang Dibutuhkan Masyarakat.
3. Menciptakan Lapangan Kerja Bagi Profesional Berketerampilan, Berakhlakul Karimah, Mendahulukan Kepentingan Bersama dan Berjiwa Kesatria.
4. Memanfaatkan secara optimal segala fasilitas, dukungan, dan jaringan yang dimiliki pemerintah, yayasan, lembaga, maupun swasta secara jujur, transparan, dan akuntabel untuk mewujudkan tujuan bersama yang telah disepakati.

Tujuan merupakan perwujudan misi dalam jangka menengah sebagai gambaran keberadaan manfaat Deepublish pada Indonesia.

Tujuan Penerbit Deepublish tercantum dalam poin berikut :

1. Menyediakan buku pegangan kuliah untuk seluruh mahasiswa Indonesia
2. Menerbitkan buku serta mendokumentasikan ilmu dan pengalaman seluruh dosen Indonesia
3. Membuat perusahaan baru dari kekayaan intelektual, teknologi, budaya, dan alam Indonesia
4. Mensejahterakan Stakeholder dan Shareholder secara kreatif, adil, dan proporsional

4.1.3 Jaringan Kerjasama Deepublish

Penerbit Deepublish dalam mencapai targetnya, bekerjasama dengan berbagai kemitraan baik yang dibentuk melalui pengelolaan oleh Deepublish secara langsung maupun mitra yang mendukung pekerjaan operasional tanpa dibentuk dan dikelola. Mitra yang telah berjalan dengan cukup lama dalam pengelolaan Deepublish adalah mitra yang berada pada departemen sales dan mitra pada departemen author dan netpromoter. Mitra pada departemen sales seluruhnya adalah mitra penjualan buku Penerbit Deepublish dengan berbagai macam kategori level mitra. Mitra pada departemen author netpromoter adalah mitra yang membantu deepublish dalam mendapatkan naskah siap terbit dari dosen. Sedangkan

mitra yang dibentuk tidak secara langsung, sebagai pendukung pekerjaan operasional ada pada Departemen Operasional dan Produksi. Adapun jaringan kemitraan Deepublish terdapat pada tabel berikut :

Tabel 4.2 :
Jaringan Kemitraan Deepublish

No	Nama Departemen	Jumlah Mitra	Bentuk kerjasama	Jenis Kemitraan	Kegiatan Mitra
1	Operasional dan Produksi	5 Mitra	Tidak dibentuk – Menunggu Pekerjaan dari Deepublish (mitra project)	B2B dengan Unit Usaha	Membantu Deepublish dalam memproduksi buku dari cetak cover, cetak naskah dan finishing buku
2	Sales	Distributor 1 Mitra Top Agent 3 Mitra Sales Agent 9 Mitra Reseller 63 Mitra	Dibentuk – Inisiatif bekerja setelah bekerjasama tanpa menunggu pekerjaan dari Deepublish	B2B dengan Individu dan Unit Usaha	Mempromosikan buku, menjual buku, dan mendistribusikan buku secara aktif mandiri
3	Author dan Netpromoter	25 Mitra aktif dan lebih banyak yang tidak aktif	Dibentuk – Inisiatif bekerja setelah bekerjasama tanpa menunggu pekerjaan dari Deepublish	B2B dengan Individu	Mempromosikan penerbitan, membantu administrasi penerbit untuk penulis, membantu pembayaran penulis ke penerbit.

Sumber : hasil interview dengan Manajer

Berdasarkan hasil interview dengan Manajer dan observasi, kemitraan yang sudah berjalan dengan baik ada pada kemitraan Operasional Produksi dan Sales. Kedua kemitraan pada departemen

tersebut dibentuk dengan cara berbeda tapi mitra pada kedua departemen sudah berjalan dengan baik. Tingkat keaktifan mitra berbeda-beda. Mitra yang tidak dibentuk, dalam hal ini mitra pada departemen operasional dan produksi bekerja setelah mendapatkan pekerjaan dari Deepublish. Berbeda dengan kemitraan pada dua departemen lain yang akan secara aktif bekerja setelah bekerjasama dengan Deepublish.

Perbedaan dalam tindakan tersebut berpengaruh pada hasil kerjasama secara khusus seperti upaya untuk menjaga hubungan pada mitra yang tidak dibentuk juga dilakukan dengan lebih serius oleh mitra. Hal ini tidak begitu tampak pada mitra yang dibentuk, karena upaya menjaga hubungan justru terlihat lebih banyak dilakukan oleh Deepublish. Hubungan yang baik akan menghasilkan tingkat kerjasama yang semakin baik pula. Detail metode pengumpulan data beserta topik yang ditanyakan tertulis pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3. Detail Pengumpulan Data

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

Sumber : elaborasi penulis

Tabel 4.4
 Profil Mitra Studi Kasus

	Omviral Bookstore	Fahmi Bookstore	Agung Digital Printing	Mitra Netpromoter
Tahun Bergabung	2019 akhir - 2020 awal	2017 Akhir	2016	2021
Lingkup Bisnis	Penjualan Buku (Distributor)	Penjualan Buku (Agen)	Digital Printing	Memasarkan layanan Deepublish
Level Organisasi	UMKM (3 karyawan)	Kelompok individu	UMKM (10 – 20 karyawan)	Mitra Individu
Lokasi	Bekasi	Yogyakarta	Yogyakarta	Bandung
Sistem Kerja	Menjual buku-buku Pendidikan tinggi melalui marketplace dan sosial media Membentuk Sistem Reseller untuk membantu penjualan internal	Menjual buku-buku Pendidikan tinggi melalui marketplace Membentuk kelompok penjualan dari Reseller lain yang berada pada level dibawahnya	Melayani order percetakan kertas dan banner	Memasarkan layanan Penerbitan Deepublish pada jaringan yang dimiliki

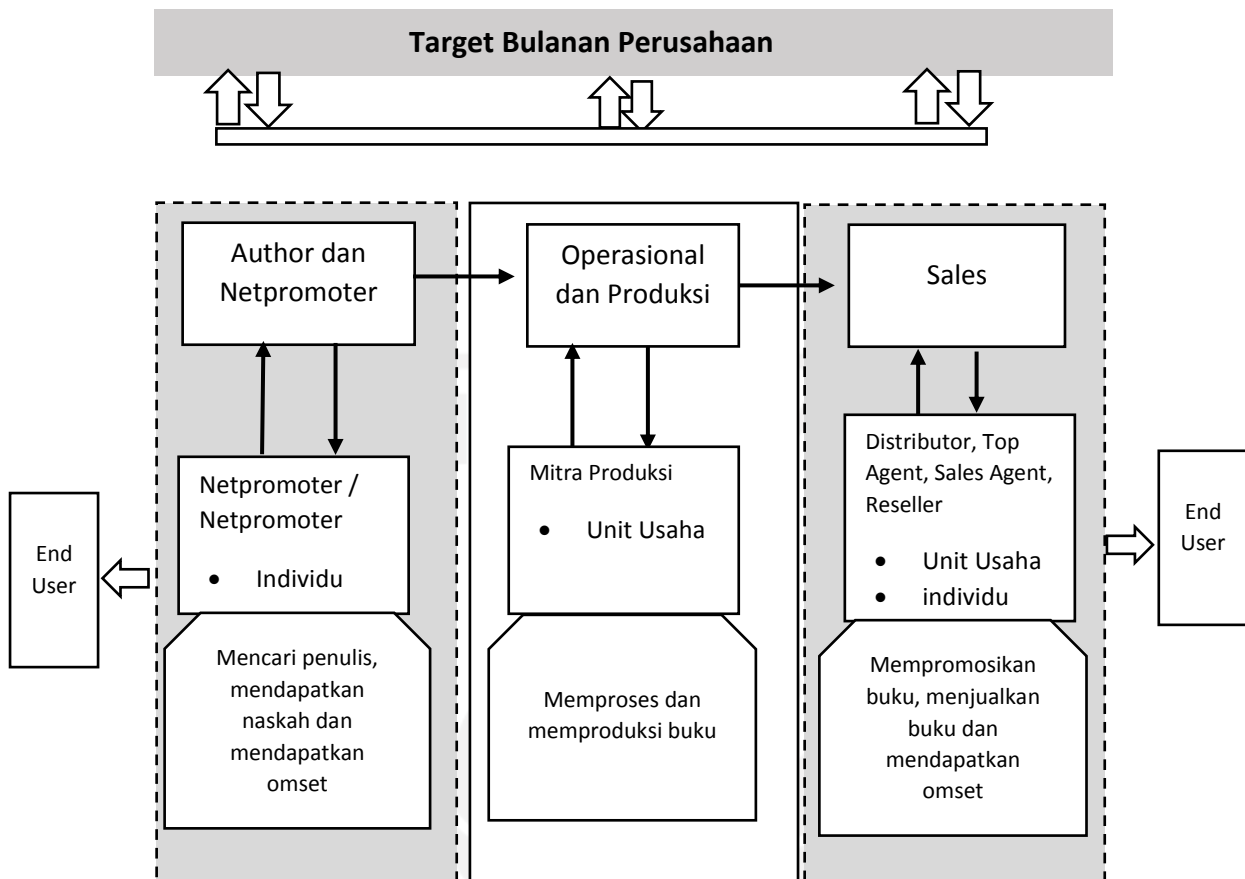
Sumber : elaborasi penulis

4.2 Model Bisnis Kemitraan Deepublish

4.2.1 Konseptual Bisnis Deepublish dalam konteks Kemitraan

Deepublish merupakan penerbitan yang menggunakan sistem penerbitan indie atau self publishing, dimana biaya akan dibebankan pada penulis. Oleh karena itu untuk mendukung model bisnisnya, Deepublish membangun kemitraan pada bagian hulu (netpromoter) hingga bagian hilir (distributor, top agent, sales agent, dan reseller). Untuk mendukung hal tersebut, Deepublish juga membangun kemitraan untuk sistem produksinya (mitra produksi) agar mampu memproses order sesuai dengan target perusahaan. Secara umum, gambar konseptual Model Deepublish dalam konteks jaringan sebagai berikut :

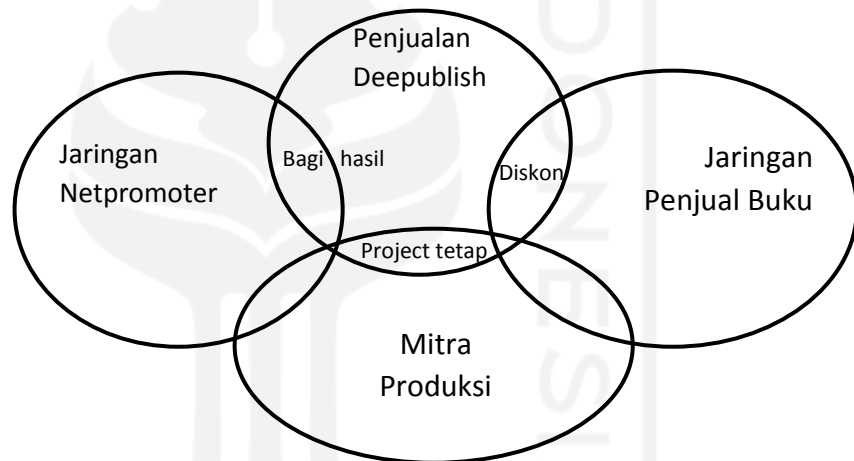




Gambar 4.2 Gambar Konseptual Bisnis Deepublish dalam konteks Jaringan (elaborasi penulis)

Berdasarkan pada Gambar 4.2, fungsi utama jaringan dalam penerbit Deepublish adalah membantu departemen untuk mencapai target yang dibebankan pada departemennya, yang juga menjadi turunan atas target perusahaan. Deepublish membangun kemitraannya pada tiga kategori proses bisnis yaitu proses hulu pada departemen author dan netpromoter, kemudian proses tengah ada pada departemen operasional dan produksi, serta proses hilir ada pada departemen sales. Jaringan yang dibentuk Deepublish pada ketiga departemen berfungsi dalam mendukung tugas departemen, sebagai perpanjangan tangan departemen dalam menjalankan tugas-tugasnya. Peranan jaringan juga dimaksudkan untuk membantu

departemen dalam mencapai target omset bulanan perusahaan yang mengikat pada departemen author dan netpromoter serta sales. Sedangkan secara umum tujuan membangun jaringan kemitraan adalah mendapatkan omset yang lebih tinggi serta memperluas jaringan deepublish agar perluasan informasi bisnis Deepublish semakin baik. Mitra-mitra yang kemudian bekerjasama dengan Deepublish akan mendapatkan keuntungan umum berupa bagi hasil penjualan, diskon khusus, ataupun project tertentu yang dapat dijadikan sebagai keuntungan untuk mitra.



Gambar 4.3 Keuntungan Umum Mitra Deepublish

4.2.2 Kriteria Mitra Deepublish

Sebagai unit bisnis yang berusaha membangun kemitraan luas untuk mendukung proses bisnisnya, tidak semua calon mitra yang berniat bekerjasama dengan Deepublish pada akhirnya bergabung dalam jaringan kemitraan Deepublish. Penerbit Deepublish membuat beberapa kriteria bagi mitra yang akan berkolaborasi dengan Deepublish, baik mitra yang dibentuk

dan dikelola oleh Deepublish maupun mitra yang bekerjasama dalam mengerjakan project. Kriteria ini dibuat dengan tujuan untuk memaksimalkan peran jaringan kemitraan dalam mendukung pencapaian target perusahaan. Poin-poin kriteria terdapat pada tabel berikut :

Tabel 4.5 :
Kriteria Jaringan Kemitraan Deepublish

No	Nama Departemen	Kriteria Kemitraan
1	Departemen Sales	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat biaya pendaftaran awal bergabung sebagai mitra pada kategori terendah. • Terdapat pembagian kategori mitra, setiap kriteria tergantung pada tiap kategori mitra. • Yang paling pertama dilihat adalah track record pencapaian mitra tersebut.
2	Departemen Produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil produksi sesuai dengan standar umum hasil produk yang dibutuhkan Deepublish • Kecepatan produksi • Harga yang lebih murah • Fasilitas alat kerja yang dimiliki • Jarak Vendor yang berlokasi dekat dengan deepublish
3	Departemen Author dan Netprom	<ul style="list-style-type: none"> • Mau mempromosikan dan menawarkan layanan Penerbit Deepublish secara aktif pada jaringannya • Memiliki networking • Diutamakan yang sudah pernah menggunakan layanan Deepublish

Sumber : Hasil interview dengan Manajer

Pada proses pemilihan mitra, terdapat dua cara berbeda yang dilakukan Deepublish yaitu dibentuk dan tidak dibentuk. Mitra yang dibentuk adalah mitra yang sedari awal melalui proses perekrutan mitra Deepublish dan dikumpulkan ke dalam satu wadah jaringan kemitraan. Mitra yang tidak dibentuk dipilih melalui penawaran Kerjasama secara langsung pada unit bisnis tertarget. Jika unit bisnis tersebut mampu memenuhi dan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh Deepublish, maka akan sangat dimungkinkan untuk diadakan kerjasama B2B. Perbedaan kedua metode pemilihan mitra ini juga dapat dilihat pada jumlah mitra dan lokasi mitra. Mitra yang dibentuk cenderung tidak terbatas dan tersebar ke berbagai wilayah karena berfungsi sebagai perluasan informasi bisnis. Sedangkan mitra yang tidak dibentuk terkonsentrasi pada wilayah kantor utama Deepublish.

Pada proses perekrutan mitra yang dibentuk, Deepublish merupakan salah satu Penerbit yang sudah melakukan transformasi digital sebelum terjadinya Pandemi Covid-19. Oleh karena itu, mitra yang dibentuk secara umum didapatkan melalui perekrutan secara digital menggunakan halaman *Landing Page* website Penerbit Deepublish yang diiklankan melalui Sosial Media Instagram, Facebook, maupun Iklan pada Platform Google. Calon mitra yang terjaring melalui iklan kemudian akan dihubungi oleh tim Customer Service pada tiap departemen untuk penjelasan mengenai system Kerjasama dan bagaimana syarat agar bisa bergabung ke dalam jaringan kemitraan Deepublish. Setelah terjadi kesepakatan untuk melakukan Kerjasama, maka mitra akan dikumpulkan dengan mitra lain. Proses

perekrutan mitra juga bisa dilakukan dengan cara mengkonversi konsumen-konsumen puas yang sudah pernah menggunakan layanan atau membeli buku Deepublish. Secara sederhana dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4.4 Alur perekrutan mitra jaringan Penerbit (sumber : Interview Manajer)

Pada proses perekrutan ini, beberapa calon mitra yang berniat bergabung pada akhirnya tidak bersedia mengikuti persyaratan Deepublish. Calon mitra yang tidak bersedia mengikuti persyaratan akan dianggap sebagai calon mitra yang tidak bisa bekerjasama dengan Deepublish atau calon tersebut gagal menjadi mitra jaringan.

4.3 Sistem Kemitraan Jaringan Netpromoter Deepublish

4.3.1 Penjelasan Umum

Netpromoter merupakan program jaringan kemitraan yang pertama kali dibentuk oleh Deepublish sebelum jaringan lainnya. Netpromoter pada awalnya bertujuan untuk mengakomodasi penulis dan konsumen yang sudah merasa cocok dengan Deepublish. Konsumen tersebut diminta untuk mengajak orang lain menggunakan layanan dari Deepublish dengan memberikan keuntungan khusus seperti fasilitas insentif, uang dan lain-lain kepada konsumen yang bersedia bergabung membantu Deepublish.

Konsumen yang ditawarkan tersebut, pada awalnya terbatas kepada para guru dan dosen namun setelah dievaluasi kemudian diubah segmennya menjadi lebih luas bagi siapapun yang bersedia bermitra menjadi Netpromoter.

Tujuan dari adanya netpromoter adalah (1) saling memberikan keuntungan dan manfaat antara mitra dengan perusahaan, (2) memperluas area pemasaran agar tidak hanya terfokus pada pemasaran dari kantor yogyakarta, (3) menjangkau area yang tidak terjangkau oleh pemasaran Deepublish seperti institusi karena informasi yang ada pada institusi akan lebih dibuka jika institusi terkait mengenal pemasar yang mendatangnya, dan (4) membantu departemen untuk mendapatkan target pencapaian omsetnya.

Netpromoter atau disingkat netprom merupakan kemitraan perseorangan. Salah satu tugas utamanya adalah sebagai penghubung komunikasi antara penerbit dengan penulis dalam menghimpun dan mengoordinasikan naskah buku yang sudah siap terbit. Sasaran utama calon mitra netprom adalah siapapun yang (1) ingin memperluas jaringan dan (2) ingin menambah penghasilan. Tugas utama netprom agar sesuai dengan fungsinya adalah secara aktif mencari dan menghimpun naskah buku para penulis dari jaringan sosial, keluarga, dan professional yang dimiliki oleh setiap netprom yang sedang mencari penerbit untuk menerbitkan naskah bukunya. Pada tugas lainnya, netprom juga tidak dibatasi pada penghimpunan naskah buku, tetapi juga layanan Deepublish lain seperti :

(1) pesanan percetakan, (2) pengadaan buku, (3) jasa HKI, (4) penjualan buku, hingga (5) menjalin Kerjasama institusional.

4.3.2 Keuntungan jaringan mitra Netpromoter yang diberikan Deepublish

Kerjasama netpromoter adalah kerjasama yang berada pada ruang lingkup target omset perusahaan, oleh karena itu netpromoter pun akan mendapatkan keuntungan-keuntungan tertentu termasuk imbal bagi hasil atas terbit dan tercetaknya naskah penulis. Keuntungan netpromoter terbagi menjadi dua macam yaitu keuntungan materiil dan keuntungan non materiil. Berdasarkan pada laman website program netpromoter (netpromoter), Deepublish memberikan berbagai keuntungan untuk mitra yang tergabung ke dalam jaringan netpromoter Deepublish sebagai berikut :

a. Profit Sharing

Netpromoter akan mendapatkan bagi hasil keuntungan dari nilai omset naskah yang berhasil diterbitkan dan dicetak.

b. Komisi Naskah

Netpromoter akan mendapatkan komisi per naskah di depan setelah calon penulis selesai mengirimkan naskahnya ke Deepublish.

c. Komisi Kerjasama Institusi

Netpromoter akan mendapatkan komisi jika berhasil mengajak Kerjasama institusi Penerbitan, Percetakan, serta Penyelenggaraan Workshop.

d. Mendapatkan HKI gratis

Netpromoter akan mendapatkan peluang untuk memperoleh HKI gratis bagi karya pribadi yang pernah dikeluarkannya. Netprom pun akan mendapatkan bagi hasil jika mendapatkan HKI dari calon penulis dari jaringannya.

e. Pelatihan dan Pendampingan

Disediakan tim konsultan dalam membantu menyelesaikan proses Kerjasama antara netpromoter dengan penulis. Netpromoter juga akan diberikan pembekalan untuk menjadi Netpromoter yang sukses. Deepublish juga akan memberikan jadwal pertemuan rutin dan evaluasi tanya jawab dengan netprom untuk mengetahui kebutuhan hardskill dan softskill tertentu netprom yang materinya kemudian diberikan dalam bentuk video maupun zoom.

f. Marketing Kit

Netpromoter akan dikirimkan marketing kit untuk mendukung pekerjaannya dalam mempromosikan layanan Deepublish. Marketing kit yang disediakan Deepublish seperti Spanduk, X banner, kartu nama, dan souvenir.

4.3.3 Sistem Kerja Netpromoter

Netpromoter secara umum akan bekerja sesuai dengan alur yang sudah dibuat oleh Deepublish. Alur ini dimulai dari sejak Netpromoter bergabung dengan Deepublish hingga siap menghimpun naskah. Urutan alur tersebut sebagai berikut :

a. Mentoring

Mitra akan diberikan mentoring dari tim konsultan Deepublish dengan tujuan untuk menyamakan visi misi kerjasama, teknis kerjasama, besar keuntungan yang akan didapatkan mitra, serta product knowledge penerbit Deepublish.

b. Mencari dan menghimpun naskah

Mitra selanjutnya akan mendapatkan kartu nama dan marketing kit dari Deepublish yang digunakan untuk mencari penulis dan menghimpun naskah. Marketing kit dapat digunakan untuk kegiatan promosi dan presentasi produk Deepublish pada institusi atau jaringan yang dimiliki.

c. Mengoordinasikan naskah pada Deepublish

Naskah yang sudah didapatkan kemudian dikirimkan pada Deepublish bersamaan dengan kelengkapan administrasi naskah. Naskah tersebut selanjutnya diproses oleh Deepublish hingga siap cetak.

d. Mendapatkan komisi naskah dan bagi hasil

Netprom yang berhasil mendapatkan naskah akan mendapatkan komisi naskah setelah penulis mengirimkan naskahnya ke Deepublish, Netprom juga akan mendapatkan imbal bagi hasil setelah buku diterbitkan dan dicetak. Jadi akan ada dua keuntungan finansial yang didapatkan.

4.3.4 Dukungan kepada jaringan Netpromoter

Netpromoter merupakan perpanjangan tangan Deepublish dalam menghimpun naskah dalam wilayahnya. Oleh karena itu, Deepublish memberikan support kepada Netpromoter selain dari keuntungan yang akan didapatkan. Support ini diberikan dengan tujuan agar Netpromoter memberikan kontribusi yang baik untuk departemen author dan netpromoter.

a. Challenge bulanan

Challenge bulanan merupakan tantangan tertentu yang diberikan Deepublish kepada netpromoter dengan tujuan meningkatkan semangat netpromoter dalam mempromosikan layanan. Challenge bulanan yang diberikan dapat berupa pencapaian tertinggi atau pencapaian berdasar target yang sudah ditentukan di awal. Biasanya berupa jumlah closing tertinggi dan jumlah naskah tertinggi yang berhasil didapatkan netpromoter. Deepublish kemudian memberikan hadiah tertentu bagi peserta yang lolos challenge bulanan. Challenge bulanan juga bisa dengan konsep perlombaan dimana pemenang terbatas kepada netpromoter tercepat atau terbanyak dalam mencapai target dengan jumlah pemenang terbatas.

b. Promo bulanan untuk mendukung promosi

Untuk mendukung challenge bulanan dibuatlah promo bulanan. Promo bulanan merupakan promo umum yang dibuat oleh Departemen Author dan Netpromoter di setiap bulan yang bertujuan untuk mengejar target

bulanan Departemen. Promo umum ini berlaku di seluruh departemen author dan netpromoter, termasuk di dalamnya bagian netpromoter. Melalui promo bulanan ini, marketing kit akan didesain khusus menyesuaikan promo, yang kemudian akan digunakan oleh netpromoter dalam melakukan kegiatan promosi. Promo bulanan berbentuk diskon dengan nominal atau prosentase tertentu atau gratis layanan tertentu.

c. Pendampingan dan Edukasi rutin

Pendampingan merupakan metode edukasi dari Deepublish kepada netpromoter. Deepublish memberikan konsultasi melalui customer service selama jam kerja untuk pertanyaan teknis yang muncul di lapangan. Deepublish juga memberikan edukasi kepada netpromoter tentang hal-hal dasar dalam promosi, menghimpun naskah, memastikan naskah penulis terbit dan siap cetak, imbal bagi hasil dan komisi naskah hingga memastikan penulis mendapatkan royalti penjualan. Selain itu Deepublish akan melakukan survey kepada Netpromoter tentang kebutuhan materi yang harus diberikan sebagai bentuk support hardskill dan softskill kepada netprom.

d. Penghargaan dan Reward Tahunan

Deepublish memberikan apresiasi kepada netpromoter yang berhasil menghimpun naskah terbanyak atau mendapatkan omset terbanyak dari naskah penulis setiap tahun melalui Netpromoter of The Year (NOTY). Kegiatan ini dimaksudkan untuk menjaga mitra Netpromoter yang telah berhasil memberikan kontribusi terbaik. Pada kegiatan NOTY, netpromoter terbaik akan diberikan reward berupa fasilitas alat kerja

tertentu berdasarkan pada capaian tahunan netpromoter. Netpromoter juga akan diberikan penghargaan resmi dari Deepublish sebagai netpromoter terbaik oleh CEO yang diumumkan kepada seluruh jaringan mitra netpromoter Deepublish.

e. Komunikasi netpromoter

Sarana komunikasi yang dilakukan Deepublish pada netpromoter ada dua macam yaitu komunikasi via grup dan komunikasi personal melalui customer service netpromoter (CS Netprom). Komunikasi harian kepada netpromoter dilakukan oleh CS Netprom menggunakan komunikasi personal. Komunikasi ini bertujuan untuk menjaga hubungan, memotivasi netpromoter, mendengarkan masalah, membantu memberikan solusi dan memastikan netpromoter tetap aktif mempromosikan layanan Deepublish. CS Netprom membuat jadwal komunikasi personal setiap 3 – 5 hari sekali untuk mengkonfirmasi perkembangannya, kesulitan netprom, serta proyeksi dibulan berikutnya.

f. Update Informasi

Keuntungan menjadi netprom yang aktif memberikan naskah adalah mendapatkan informasi terbaru khusus yang diberikan oleh Deepublish. Informasi ini berguna bagi netprom untuk memudahkan mencari genre naskah tertentu yang sedang ramai. Selain itu, netprom akan mendapatkan informasi khusus mengenai cara mendapatkan kerjasama institusi sehingga upaya yang dilakukan netprom akan lebih memberikan hasil yang besar.

4.4 Sistem Kemitraan Mitra Produksi Deepublish

4.4.1 Penjelasan Umum

Mitra Produksi adalah mitra yang bertugas untuk membantu kegiatan produksi Deepublish dalam pekerjaan tertentu. Untuk mendukung kegiatan operasional dan produksi Deepublish sesuai dengan model bisnisnya, Deepublish membutuhkan mitra-mitra yang bisa mempercepat proses produksi serta menambah kapasitas produksi.

4.4.2 Keuntungan Mitra Produksi yang diberikan Deepublish

Keuntungan paling utama yang didapatkan mitra produksi adalah keberlanjutan project pada mitra. Dengan kata lain, mitra akan mendapatkan project rutin baik harian, pekanan, maupun bulanan. Project yang didapatkan seperti cetak cover, cetak naskah, cetak naskah warna, cetak naskah kertas tertentu, dan finishing buku. Sebaliknya, bagi Deepublish, bekerjasama dengan mitra akan mendapatkan keuntungan berupa kecepatan pemrosesan, hasil kualitas yang lebih baik, serta harga yang lebih murah. Deepublish juga dapat meningkatkan kapasitas produksi lebih besar tanpa mengeluarkan biaya yang besar. Selain itu, Deepublish akan mendapatkan fasilitas pemrosesan khusus (diutamakan) yang diberikan oleh mitra.

4.4.3 Sistem Kerja Mitra Produksi

Alur kerja mitra produksi lebih sederhana dibanding dengan alur kerja jaringan netpromoter. Secara umum ada dua jenis project yang akan dikerjakan pada mitra, 1) project non reguler 2) project reguler. Project non reguler merupakan project tambahan yang akan diberikan kepada mitra

setelah departemen produksi melihat kapasitas internal yang tidak cukup untuk memproses suatu project secara akumulasi dengan pekerjaan reguler. Sedangkan project reguler adalah pekerjaan yang rutin dilemparkan pada mitra yang dipilih.

Setiap ada project non reguler masuk, departemen produksi akan menghitung kapasitas internal dan melakukan penjadwalan untuk keseluruhan project yang dikerjakan dengan pekerjaan reguler. Jika secara perhitungan kapasitas tidak bisa dikerjakan sesuai deadline dalam mengejar target, maka departemen produksi akan menentukan project mana yang akan dikerjakan pada mitra dan mitra mana yang akan mengerjakannya. Project reguler lebih sederhana karena berupa pekerjaan tetap yang pasti akan dilempar seperti cetak cover dan cetak naskah warna karena mesin cetak cover dan naskah warna yang dimiliki departemen produksi belum mampu mengerjakan dengan standar kualitas departemen produksi.

4.4.4 Dukungan kepada Mitra Produksi

Dukungan yang diberikan departemen produksi berupa dukungan feedback, evaluasi, dan hadiah tertentu. Deepublish memberikan feedback kepada mitra produksi seperti memberikan permintaan model buku tertentu sesuai dengan kebutuhan Deepublish. Walaupun pada mtira, pekerjaan tersebut masih baru, tapi mitra mendapatkan tambahan pengetahuan tentang proses pekerjaan baru untuk pengembangan bisnisnya. Untuk memperbaiki kerjasama, deepublish juga memberikan feedback kualitas, saling berkunjung dan memberikan hadiah seperti parcel lebaran. Selain itu, untuk

menjaga agar kerjasama berlangsung lebih lama dan terjaga Deepublish akan memberikan order secara rutin kepada mitra. Kontinuitas order ini yang paling berpengaruh terhadap ketahanan kerjasama dengan mitra produksi.

Berdasarkan informasi yang disampaikan informan, didapatkan pula perbedaan perlakuan dalam mengelola mitra produksi yang dalam hal ini tidak dibentuk. Perbedaan tersebut adalah tingkat proaktif dalam memberikan dukungan juga muncul pada mitra, dimana mitra secara proaktif menghubungi Deepublish agar tetap mendapatkan project reguler dengan tawaran fasilitas khusus bagi Deepublish. Dalam hal ini, Deepublish memberikan dukungann kepada mitra yang memiliki penawaran paling baik dan paling sesuai dengan kebutuhan project Deepublish.

4.5 Sistem Kemitraan Jaringan Reseller Buku Deepublish

4.5.1 Penjelasan Umum

Jaringan penjual buku Deepublish tergabung dalam akademi Reseller Djawara (ARD). Melalui ARD, Deepublish membentuk kemitraan dengan berbagai kalangan yang ingin membantu Deepublish dalam mendistribusikan buku kepada end user. Mitra yang bergabung sebagai jaringan penjual buku disebut sebagai Reseller Deepublish. Jaringan Reseller Deepublish tidak secara spesifik menyebutkan target atau segment tertentu yang menjadi tujuan awal bergabung sebagai mitra. Pada laman website Deepublish, target reseller deepublish adalah siapapun

yang berniat untuk mendapatkan penghasilan tambahan dengan titik fokus utama adalah keuntungan finansial yang akan didapatkan mitra berupa diskon. Tujuan utama diadakannya jaringan reseller adalah mendapatkan omset yang lebih tinggi sebagai pencapaian target departemen serta perluasan jaringan penjualan deepublish.

4.5.2 Keuntungan jaringan reseller yang diberikan Deepublish

Kerjasama reseller Deepublish sedari awal fokus pada peningkatan finansial mitra yang tergabung sehingga keuntungan yang paling utama adalah keuntungan finansial. Namun, selain finansial, Deepublish juga memberikan beberapa keuntungan lainnya sebagai berikut :

a. Komisi Penjualan

Reseller akan mendapatkan keuntungan penjualan sebesar 20% dan bonus tambahan hingga 25% dari harga jual buku.

b. Tanpa stock

Sistem reseller Deepublish menggunakan sistem dropship, sehingga reseller tidak perlu memikirkan biaya yang harus dikeluarkan untuk membeli produk. Reseller tinggal memasarkan buku dan buku akan dikirimkan oleh Deepublish menggunakan nama pengirim dari Reseller.

c. Tanpa pikir stock

Dengan sistem produksi Print on Demand, keuntungan menjadi Reseller Deepublish adalah tanpa perlu memikirkan apakah stock

ready atau tidak karena buku Deepublish selalu bisa disediakan berapapun yang diperlukan.

d. Garansi Produk

Deepublish menjamin garansi jika terjadi kerusakan dengan buku yang dikirim atau terjadi kesalahan pengiriman buku yang disebabkan ketidak telitian pengiriman. Deepublish memastikan akan mengganti buku baru dan memastikan setiap pengiriman sampai ke alamat pembeli dengan kondisi yang baik.

4.5.3 Sistem Kerja Reseller

Secara sederhana Reseller bekerja dengan memasarkan produk Deepublish kepada calon konsumen yang ada pada jaringannya atau menggunakan platform tertentu yang dipilih oleh Reseller. Namun ada beberapa pengaturan yang diterapkan oleh Deepublish untuk mengatur sistem kerja Reseller Deepublish.

a. Mendaftar dan Membayar biaya pendaftaran

Pendaftaran Reseller Deepublish berbeda dengan pendaftaran jaringan lain yang tanpa biaya. Untuk menjadi Reseller Deepublish, calon mitra harus memilih paket tertentu dan membayar biaya pendaftaran sesuai dengan paket yang dipilih. Paket tersebut berisi buku awal untuk dijual, diskon khusus, marketing kit, ebook panduan serta merchandise pendaftaran.

b. Pengelompokan pada tiering terendah

Setelah Reseller membayar biaya pendaftaran, maka Reseller akan dimasukkan pada grup Reseller Deepublish pada tiering yang paling rendah. Tiering terendah merupakan jenjang awal dan pertama yang diberikan pada reseller-reseller baru dengan pembeda diskon lebih kecil dibanding tiering atasnya.

c. Pendampingan awal dari Deepublish

Setiap reseller baru akan mendapatkan arahan langsung dari CS Reseller tentang bagaimana mulai berjualan buku-buku Deepublish seperti cara berkomunikasi harian dengan CS Reseller, cara mendapatkan gambar produk, bagaimana sistem pemesanan, sistem pembayaran, tiering yang diterapkan, peraturan khusus, serta pengarahan pada platform yang akan digunakan untuk berjualan.

d. Upload produk pada platform

Setelah mendapatkan arahan, Reseller akan melakukan upload produk pada platform yang digunakan seperti e commerce marketplace lokal shopee, tokopedia, dan lazada.

e. Optimasi penjualan

Reseller yang telah memilih platform akan didorong untuk melakukan optimasi penjualan seperti menggunakan fasilitas optimasi marketplace, memanfaatkan platform komunikasi untuk mendapatkan calon konsumen, melakukan kegiatan promosi berbayar.

f. Mendapatkan penjualan

Ketika reseller mulai mendapatkan penjualan pertamanya, reseller harus melakukan pemesanan buku tersebut melalui CS Reseller. Pesanan reseller akan diproses dan dikirimkan melalui gudang jogja dengan alamat pengirim mengikuti nama dan kontak reseller.

g. Membayar hasil penjualan

Sistem pembayaran buku terpesan di Deepublish tidak dilakukan di depan. Reseller yang telah melakukan pemesanan akan mendapatkan nomor tagihan setelah buku dikirim yang wajib dibayarkan maksimal tiga hari setelah penagihan pertama.

4.5.4 Dukungan Deepublish kepada Reseller

Agar sistem Reseller bekerja lebih optimal dan reseller memberikan kontribusi omset yang besar, Deepublish melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan motivasi dan menjaga jaringan resellernya. Dukungan juga diberikan dalam bentuk gamification sistem reseller Deepublish melalui Akademi Reseller Djawara (ARD) Deepublish.

a. Tiering dan Diskon

Sistem paling dasar dari jaringan reseller Deepublish adalah adanya tiering atau jenjang yang membedakan reseller satu dengan reseller lainnya. Tiering reseller didasarkan atas capaian omset bulanan setiap reseller. Semakin besar dan konsisten capaian, maka reseller berpeluang untuk berpindah pada tiering yang lebih tinggi dan berkesempatan

mendapatkan diskon yang lebih besar, begitu juga sebaliknya. Ada 5 jenjang reseller sebagai berikut :

Tabel 4.6
Tiering (kelas) jaringan Reseller Deepublish

No	Jenjang Reseller	Target dan syarat kelas	Evaluasi	Diskon
1	Regular	Minimal 1 transaksi	Tiga bulan tanpa transaksi akan dikeluarkan	Diskon tetap 20%
2	Uprising	Transaksi bulanan minimal 3 juta rupiah selama tiga bulan	Jika dalam tiga bulan tidak pernah mendapatkan target, maka diturunkan kelas dibawahnya	25%
3	Sales Agent	Transaksi bulanan minimal 10 juta rupiah selama tiga bulan	Jika dalam tiga bulan tidak pernah mendapatkan target, maka akan diturunkan kelas dibawahnya	30%
4	Top Agent	Transaksi bulanan minimal 30 juta rupiah selama tiga bulan Wajib deposit 10juta per bulan	Jika dalam tiga bulan tidak pernah mendapatkan target, maka akan diturunkan pada kelas dibawahnya	35%
5	Distributor	Mendapatkan penunjukkan langsung oleh Deepublish sesuai dengan track reccord pencapaian dan wilayah kerja toko	Sesuai dengan masa kerjasama dalam MoU distributor.	45%

Adanya tiering mempermudah Deepublish dalam melakukan pengawasan serta optimasi karena semakin kecil tieringnya semakin membutuhkan perhatian dan semakin besar tieringnya menunjukkan Reseller sudah bisa secara otomatis melakukan optimasi mandiri.

b. Challenge dan Reward Khusus

Pada moment tertentu, departemen sales akan membuat challenge tertentu yang bertujuan untuk memotivasi reseller untuk mendapatkan omset sesuai target. Pemenang challenge kemudian diberikan hadiah tertentu baik berupa diskon tambahan, cashback maupun barang tertentu.

c. Update informasi capaian omset bulanan

Departemen sales selalu memberikan capaian omset bulanan yang ditujukan untuk memotivasi reseller lain. Capaian omset bulanan terdiri dari 3 reseller terbesar yang menghasilkan omset ditambahn dengan 7 reseller lain dengan capaian dibawahnya.

d. Konten marketing

Agar reseller dapat melakukan optimasi penjualan, Reseller perlu melakukan kegiatan promosi rutin melalui platformnya. Untuk mendukung hal tersebut, Deepublish menyediakan konten marketing gambar buku, video konten, deskripsi produk, seta spesifikasi produk yang dapat digunakan oleh reseller yang membutuhkan.

e. Kelas edukasi

Setiap bulan, Deepublish akan mengadakan kelas edukasi rutin kepada seluruh Resellernya. Pematernya diambil dari reseller yang telah masuk pada tiering sales agent, top agent, dan distributor. Selain itu, pemateri juga tidak jarang mengambil dari salah satu karyawan Deepublish.

f. Support Customer Service

Seperti pada mitra plus, reseller juga memiliki customer service khusus yang akan membantu menjawab pertanyaan reseller, membantu menyelesaikan masalah atau komplain reseller, serta membantu mengarahkan reseller untuk berjualan dengan hal-hal dasar.

g. Skema Khusus

Pada waktu tertentu, reseller akan diberikan skema khusus yang ada diluar skema utama reseller seperti waktu pembayaran yang bisa dimundurkan dan permintaan stock untuk konsinyasi. Skema khusus diberikan kepada reseller yang telah terbukti bekerjasama dalam jangka waktu lama dan memberikan kontribusi omset besar yang kontinyu.

h. Kebijakan satu harga

Karena mayoritas reseller memilih berjualan dengan platform ecommerce lokal sedangkan diskon yang diberikan kepada reseller bervariasi, Deepublish menggunakan kebijakan harga eceran terendah (HET) untuk menjaga harga di pasar. Kebijakan ini untuk mendukung reseller baru agar bisa bersaing dengan reseller lama serta menjaga agar tidak terjadi perang harga yang akan merusak harga di pasaran.

4.6 Inovasi Mitra Penjualan : Distributor Omviral Bookstore

4.6.1 Profil singkat

Omviral Bookstore merupakan salah satu toko buku online yang berlokasi di Bekasi, Jawa Barat. Omviral bergabung menjadi mitra

Deepublish pada tahun 2020 melalui jenjang reseller. Pada awalnya Omviral bookstore hanya menjual buku-buku komputer Deepublish, namun memutuskan untuk menjual semua buku Deepublish. Omviral mulai bergabung dengan jenjang paling rendah, reseller. Seiring waktu, dengan pencapaian yang besar dan kontinyu, omviral terus naik tiering hingga akhirnya Deepublish pada tahun 2022 menunjuk Omviral bookstore sebagai distributor resmi Deepublish untuk wilayah jabodetabek.

Berdasarkan pada hasil observasi melalui media internet, Omviral fokus melakukan penjualan melalui marketplace seperti shopee, tokopedia, lazada. Selain itu, omviral juga menyediakan sarana komunikasi pada sosial medianya seperti facebook dan instagram.

4.6.2 Alasan bermitra dengan Deepublish

Sebagai salah satu toko buku online, Omviral bookstore telah bermitra dengan berbagai penerbit. Namun, bermitra dengan Deepublish memberikan pengalaman dan kesan berbeda seperti yang diungkapkan informan sebagai berikut :

Mitra Penjualan

“Karena satu-satunya penerbit dengan judul buku banyak tapi menerapkan harga standar. Ada juga penjenjangan level reseller, sehingga memungkinkan untuk pengembangan system reseller internal. Sedangkan penerbit lain cukup sulit karena dari penerbit sendiri melakukan intervensi baik dari competitor diluar maupun sales internet penerbit.”

“Biasanya kalau dari Penerbit tidak menerapkan system HET, lambat laun mitranya akan berkurang seperti Penerbit xxxx. Dulu di Jogja ramai resellernya, saya termasuk yang baru masuk sebagai mitra. Tapi, karena ada salah satu mitra yang memiliki modal besar, kemudian harganya dibanting, akhirnya sekarang resellernya hilang di Jogja, kecuali toko-toko besar saja.” (Owner Omviral Bookstore)

4.6.3 Dukungan Deepublish yang didapatkan Omviral Bookstore

a. Pemberlakuan kebijakan satu harga

Omviral sebagai penjual buku online memberikan perhatian lebih pada adanya kemungkinan perang harga di marketplace. Pemberlakuan HET merupakan salah satu permintaan dari Omviral Bookstore yang dijadikan kebijakan oleh Deepublish untuk seluruh reseller. Menurut Omviral, pemberlakuan HET akan merangsang kreativitas reseller karena harus lebih kreatif dalam pemasaran tidak sekedar melakukan diskon harga di depan.

Mitra Penjualan

“Itu kenapa saya usulkan HET saja jika memang diskon diberikan secara berjenjang sehingga diskon tidak dipotong langsung dari produk.”

“Jadi ada peluang untuk reseller baru. Dengan adanya HET akan merangsang kreativitas semua reseller. Sales Agen akan lebih kreatif dalam hal pemasaran tidak hanya banting harga. Reseller yang baru juga akan lebih percaya diri.” (Owner Omviral Bookstore)

Berdasarkan observasi pada marketplace shopee reseller-reseller Deepublish, harga-harga yang tampil pada setiap reseller Deepublish adalah harga yang sama. Untuk memancing pembelian, reseller memanfaatkan fitur optimasi marketplace seperti voucher diskon, gambar khusus, deskripsi khusus, serta penamaan judul yang berbeda.

b. Pembinaan dan challenge

Berdasarkan penyampaian dari informan, yang membedakan pengelolaan reseller Deepublish dengan penerbit lain adalah adanya pembinaan. Deepublish memberikan pembinaan dan memberikan

challenge kepada reseller. Jadi reseller tidak direkrut dan ditinggalkan untuk berjualan saja. Selain itu, sistem reseller yang berjenjang juga memacu untuk bertumbuh.

Mitra Penjualan

“Untuk webinar menurut saya sudah bagus sekali, karena di penerbit lain tidak diberikan. Selain itu juga kan diberikan support seperti konten-konten tinggal diambil dan di upload.” (Owner Omviral Bookstore)

c. Data-data

Sebagai penjual online, Omviral bookstore perlu menggunakan data penjualan buku terlaris yang akan membantunya dalam memilih buku apa saja yang harus dijual. Data buku terlaris termasuk dari dukungan yang diberikan Deepublish pada Omviral bookstore.

4.6.4 Inovasi yang dilakukan Omviral Bookstore

Omviral Bookstore telah cukup lama bekerjasama dengan Deepublish sehingga muncul beberapa inovasi yang dilakukan dalam mengelola bisnisnya. Pertama kali bergabung dengan Deepublish, omviral hanya menjual buku-buku teknologi dengan tiering terendah yaitu reseller reguler.

Setelah berjalan kerjasama dan melihat peluang lain dari data penjualan, omviral menambahkan kategori buku yang dijual dalam bisnisnya seperti yang disampaikan oleh informan.

Mitra Penjualan

“...awalnya hanya fokus di teknologi, akhirnya ke kategori lain walaupun belum maksimal. Untuk yang belum dioptimasi saja, sudah ada terjualnya...”. (Owner Omviral Bookstore)

Penambahan kategori ini bertujuan untuk menambahkan daftar produk yang dijual omviral berdasarkan pada data penjualan yang diberikan oleh Deepublish. Penambahan kategori ini juga berdampak positif pada pendapatan bisnis yang diperoleh omviral bookstore secara kontinyu. Selain itu, dengan dukungan yang diberikan oleh Deepublish, Omviral sebagai distributor mengembangkan sistem reseller internal untuk mendapatkan omset yang lebih tinggi. ‘

Mitra Penjualan

“...diberikan file excel berisi data penjualan perwilayah dan bahkan Deepublish membantu membuat dashboard khusus untuk kami (distributor)...”

“...jadi mulai berani berubah dan serius membuat system reseller...”
(Owner Omviral Bookstore).

Data yang diberikan oleh Deepublish membantu omviral dalam merumuskan pengelolaan reseller internal dan melakukan optimasi penjualan internal. Selain data penjualan, reseller juga mendapatkan informasi mengenai reseller-reseller terbaik dalam daftar reseller of the month. Data ini dimanfaatkan omviral untuk pengembangan internal.

Mitra Penjualan

“...biasanya melihat laporan reseller, termasuk reseller of the month. Masing-masing reseller penjualan terbanyak dimana. Misalnya reseller A lebih banyak di buku kesehatan, reseller B di buku teknik..”

Selain itu, dampak paling dirasakan oleh Omviral adalah dengan diadakannya inovasi yang disebutkan di atas, bisnisnya tumbuh menjadi lebih besar.

Mitra Penjualan

“...Potensi peluangnya besar, tapi jika dilihat dari indikator pendukung data, bisa dibilang sangat tumbuh...”(Owner Omviral Bookstore).

Hasil dari diskusi dengan informan menunjukkan bahwa Omviral melakukan beberapa inovasi yang berdampak positif pada kinerja bisnisnya. Inovasi yang dilakukan omviral merupakan keberlanjutan dari dukungan yang diberikan Deepublish kepada resellernya. Perkembangan capaian yang tinggi dan kontinyu dari omviral menyebabkan datangnya penawaran kerjasama yang lebih tinggi lagi pada level distributor.

Mitra Penjualan

“adanya penawaran langsung dari pihak Deepublish untuk bermitra sebagai distributor” (Owner Omviral Bookstore).

4.6.5 Proses Feedback Pertukaran informasi dan pengetahuan

Dalam proses bermitra dengan Deepublish, Omviral sebagai mitra sering memberikan feedback kepada Deepublish berdasarkan pada pengetahuan yang dimilikinya dan atas dasar perkembangan bisnis internal. Tidak hanya mengenai pelayanan yang diberikan Deepublish, Omviral juga memberikan feedback khusus terkait pengelolaan jaringan. Feedback yang diberikan omviral tak jarang menjadi input pengetahuan baru bagi Deepublish yang kemudian diterapkan sebagai kebijakan perusahaan.

Mitra Penjualan

“Yang enak di Deepublish itu mau menerima saran-saran dari reseller. Saran yang saya berikan biasanya lebih ke keadilan karena pasarnya masih luas...”(owner omviral bookstore)

“Saya sempat menanyakan ke bagian penjualan yang best seller mana saja. Nah sekarang sudah ada daftar best seller”

Berdasarkan pada hal tersebut, terjadi proses pertukaran informasi antara Omviral dengan Deepublish pada hal-hal teknis. Informasi yang dimiliki omviral menjadi input bagi Deepublish dalam menentukan kebijakan. Kebijakan tersebut kemudian menjadi informasi bagi reseller lain. Selain pada data best seller, permintaan penggantian sistem cashback menjadi HET juga didasarkan atas pengetahuan dan pengalaman Omviral saat bermitra dengan penerbit lain yang kemudian diteruskan sebagai informasi pada Deepublish. Informasi ini menjadi dasar perubahan kebijakan internal Deepublish.

4.7 Inovasi Mitra Penjualan Top Agent : Fahmi Bookstore

4.7.1 Profil singkat

Berbeda dengan omviral bookstore, fahmi bookstore dikelola secara personal tanpa memiliki karyawan pendukung. Fahmi bookstore merupakan satu diantara tiga top agent yang ada di Deepublish. Fahmi Bookstore bergabung lebih dahulu dibanding omviral yaitu pada bulan oktober tahun 2017. Berdasarkan pada observasi internet, Fahmi Bookstore melakukan penjualan buku melalui channel online marketplace seperti shopee, lazada, bukalapak, dan tokopedia tanpa menggunakan sosial media sebagai saluran komunikasinya. Namun, seiring berjalannya waktu, Fahmi Bookstore membuat kelompok bersama dengan rekan reseller lain.

4.7.2 Alasan bermitra dengan Deepublish

Fahmi Bookstore sebagai salah satu mitra terlama Deepublish bergabung dengan Deepublish karena beberapa alasan, namun yang paling kuat adalah karena buku Deepublish selalu bisa disediakan. Sistem penyediaan stock buku Deepublish berbeda dengan beberapa penerbit lain yang ketika stocknya habis tidak bisa menyediakannya kembali.

Mitra Penjualan

“Kenapa mengambil buku deepublish karena bukunya pasti bisa disediakan. Kepastian buku yang bisa disediakan sampai 99% dibanding penerbit lain...”

4.7.3 Dukungan Deepublish yang didapatkan Fahmi Bookstore

Sebagaimana Omviral, Fahmi bookstore mendapatkan dukungan upaya yang dilakukan Deepublish untuk membantu reseller berkembang dan melakukan perubahan positif dalam mengelola bisnisnya. Pada Fahmi Bookstore, dukungan yang paling didapatkan oleh informan adalah soal kesediaan support dari tim CS Reseller dalam mengkomunikasikan perkembangan penjualan dan membantu penanganan masalah.

Mitra Penjualan

“Dari CS juga diberikan pelayanan yang memudahkan, bisa dibantu Ketika bermasalah...”

“Semisal beberapa kali pakatnya tidak terdeteksi dimana, biasanya dari CS juga akan membantu (menemukan) pakatnya ada dimana. Kemudahan-kemudahan yang diberikan deepublish dan CS nya juga baik”

Pembuatan grup khusus reseller serta *update* informasi di grup juga memberikan pengaruh positif pada Fahmi Bookstore dalam mengelola

bisnisnya. Dengan mengetahui informasi perkembangan dari reseller lain yang dianggap sebagai kompetitor, Fahmi Bookstore lebih termotivasi untuk mengelola bisnis.

Mitra Penjualan

“...Kan biasanya ada informasi capaian bulanan dari reseller lain. Jadi kita tau siapa aja competitor kita...”

Perbedaan antara Fahmi Bookstore dan Omviral bookstore adalah karena Fahmi Bookstore dikelola sendiri sehingga terkesan tidak ada target pencapaian yang menuntut untuk melakukan pengembangan lebih banyak. Fahmi akan melakukan perubahan-perubahan hanya berdasarkan pada apa yang sedang dilakukan oleh kompetitor, berdasarkan pada informasi yang diberikan oleh Deepublish. Ini misalnya disampaikan oleh informan bahwa kegiatan Deepublish untuk edukasi reseller tidak diikuti oleh Fahmi bookstore.

Mitra Penjualan

“Sebenarnya ada juga soal training tentang marketplace, tapi aku Cuma sekali aja ikut. Kalau dari Deepublish sangat membantu untuk training, tapi aku yang ga ikut.”

4.7.4 Inovasi yang dilakukan Fahmi Bookstore

a. Perubahan pola marketing

Walaupun dikelola sendiri, Fahmi Bookstore mendapatkan berbagai macam input yang mendorongnya untuk melakukan perubahan-perubahan positif dalam mengelola bisnisnya. Dukungan dari Deepublish tentang informasi perkembangan reseller menjadi penyebab paling besar untuk

berubah mengikuti perkembangan reseller lain. Inovasi yang dilakukan oleh Fahmi Bookstore adalah perubahan dalam mengelola marketplace seperti menerapkan gambar yang lebih baik (sudah di *mock up*), menggunakan fitur marketplace seperti voucher diskon tertentu dan diskon tertentu.

Mitra Penjualan

“Semisal dulu pertama liat, competitor sedang menerapkan apa, missal judulnya diubah, ada tambahan-tambahan. Nah biasanya aku liat terus aku lakuin...”

“Ada juga misalnya competitor menerapkan diskon tertentu, jadi aku juga mengikuti karena jadi tau ...”

Inovasi yang dilakukan Fahmi Bookstore pada bagian marketing termasuk ke dalam inovasi kecil karena pengelolaannya yang dilakukan sendiri tidak menuntut pencapaian besar atau pencapaian berdasarkan pada target tertentu.

b. Pembentukan kelompok anggota penjual

Seperti yang telah disinggung di bagian awal, Fahmi bookstore mengelola penjualannya sendiri. Namun, dengan adanya sistem tiering/levelling kemitraan dengan target capaian angka tertentu, membuat Fahmi Bookstore melakukan inovasi keanggotaan dimana Fahmi Bookstore kemudian berkumpul dan berkelompok dengan Reseller lainnya. Hal ini seperti yang disampaikan informan bahwa tujuan dibentuknya kelompok adalah agar bisa tetap berada pada level Top Agent dengan diskon yang lebih besar. Salah satu caranya adalah dengan mengajak Reseller lain yang berada pada levelling yang lebih rendah.

Dengan seperti itu, Fahmi Bookstore dan anggota kelompoknya saling mendapatkan manfaat diskon tetap pada level top agent karena mencapai target penjualan yang telah diberikan Deepublish.

Mitra Penjualan

“Kalau manfaat secara pribadi, target di angka 30 juta / bulan akan mendapatkan diskon 35%. Untuk rekan reseller lain, mereka tidak menurun diskonnya malah sama-sama mendapatkan 35%.

4.7.5 Proses feedback pertukaran informasi dan pengetahuan

Feedback yang diberikan oleh Fahmi Bookstore lebih mengarah pada layanan yang dapat diberikan Deepublish dalam mendukung penjualan bukunya. Sistem penyediaan buku Deepublish yang dapat menyediakan buku 99% dari apa yang dijual memiliki sisi lain yaitu adanya waktu pemrosesan yang lebih lama karena harus mencetak bukunya terlebih dulu. Fahmi bookstore memberikan feedback agar bisa mempercepat waktu pemrosesan karena peraturan dalam marketplace yang mengharuskan reseller mengirimkan order pada waktu yang telah ditentukan sistem marketplace.

Feedback yang diberikan oleh Fahmi menjadi input bagi Deepublish dalam mengkondisikan pemrosesan order agar lebih cepat. Salah satunya adalah menambah mesin cover khusus untuk order dari reseller.

4.8 Inovasi pada Mitra Produksi Deepublish : Agung Digital Printing

4.8.1 Profil singkat

Agung Digital Printing merupakan salah satu mitra produksi yang telah cukup lama bekerjasama dengan Deepublish, yaitu sejak tahun 2016.

Agung digital printing merupakan unit bisnis yang fokus pada percetakan digital seperti cetak panflet, poster, brosur, spanduk, dll. Lokasi unit bisnis ini ada di dekat kampus besar di Yogyakarta yang menandakan target utamanya adalah para mahasiswa dan kegiatan-kegiatan mahasiswa yang biasanya membutuhkan percetakan digital untuk mempublikasikan kegiatannya.

4.8.2 Alasan mempertahankan kerjasama dalam waktu lama

Seperti yang dibahas pada sistem kemitraan produksi di atas, pada kasus mitra yang tidak dibentuk, kegiatan proaktif juga muncul dilakukan oleh mitra. Hal ini sedikit berbeda dengan mitra yang dibentuk dimana kegiatan proaktif menjaga hubungan lebih banyak dilakukan oleh Deepublish.

Agung Digital sebagai unit bisnis percetakan memiliki model bisnis B2B dan B2C. Pada model bisnis B2B, salah satu yang menjadi target mitra Agung Digital Printing adalah Penerbit. Kerjasama dengan Deepublish terhitung cukup lama, yang artinya kerjasama berjalan dengan baik. Tetapi berdasarkan interview dengan informan, salah satu alasan kenapa kerjasama B2B berjalan adalah adanya arahan dari owner untuk menjaga mitra yang telah bekerjasama dan memberikan order yang kontinyu.

Mitra Produksi

“...yang sudah masuk berusaha semaksimal mungkin untuk dijaga. Dan kalau memang ordernya kontinyu dan jumlahnya signifikan kita pasti akan selalu usahakan biar tetap berlanjut...”

“...untuk saat ini karena tim marketing sudah berjalan, ditambah tim supervisor juga bekerjasama untuk memfollow up customer yang biasanya

masuk tapi ngga masuk lagi. Yang sudah jelas kontinyu ada perhatian khusus”

4.8.3 Upaya yang dilakukan untuk menjaga kerjasama dengan Deepublish

Sebagai mitra yang sudah lama bekerjasama, Agung Digital memberikan hak khusus untuk Deepublish. Hak ini tidak diberikan pada semua mitra, melainkan pada mitra yang sudah lama, kontinyu, dan signifikan. Hal ini juga menjadi perwujudan kegiatan proaktif yang dilakukan oleh mitra yang membedakan dengan sistem kemitraan lainnya.

a. PIC Khusus

Ketika project dari Deepublish masuk, Agung Digital akan menyediakan satu orang operator khusus yang hanya menangani Deepublish. Selama project dari Deepublish belum selesai, operator tidak diperkenankan untuk mengambil pekerjaan lain.

Mitra Produksi

“Kalau Deepublish masuk akan langsung diberikan satu operator khusus Deepublish. Jadi selama project Deepublish belum selesai, operator tersebut tidak diperbolehkan mengambil antrian lain”

b. Prioritas khusus

Project dari Deepublish akan mendapatkan pengkondisian khusus dalam pemrosesan. Ketika ada urgensi khusus dari Deepublish, maka Agung akan memprioritaskan project untuk dikerjakan lebih dulu sesuai dengan deadline yang diberikan. Tidak hanya pemrosesan, bahkan pada kebijakan harga khusus. Jika ada selisih harga dibanding dengan yang lain, maka Deepublish dipersilahkan untuk mengkomunikasikan harga tersebut agar mendapat perhatian khusus dari Agung Digital.

Mitra Produksi

“Untuk ACC juga sebisa mungkin waktu akan diprioritaskan jika memang ada kebutuhan urgensi, maka akan diprioritaskan...”

“Jika memang ada hasil yang kurang sesuai atau tidak sesuai, mengarahkan Deepublish untuk langsung komunikasi saja. Termasuk juga misal dari tim Deepublish ada selisih harga, dsbandingkan dengan yang lain lebih murah, komunikasi ke Agung juga untuk dapat perhatian khusus”

4.8.4 Inovasi yang dilakukan Agung Digital Printing

Dampak dari bermitra dengan Deepublish, Agung Digital mendapatkan kapabilitas baru yang menuntun Agung Digital untuk melakukan inovasi pada produk dan layanan yang dimilikinya. Sebelum bermitra dengan Deepublish, Agung Digital sudah memiliki berbagai macam produk dan layanan. Inovasi yang dilakukan menjadi tambahan produk yang dapat ditawarkan oleh Agung Digital pada konsumennya.

a. Inovasi Produk buku

Inovasi penyediaan produk buku merupakan dampak positif paling terlihat dari produk baru Agung Digital. Sebelumnya, produk Agung fokus pada produk percetakan skala kecil yang melayani kebutuhan publikasi kegiatan. Namun, sejak bekerjasama dan menangani berbagai project dari Deepublish. Agung Digital mengembangkan layanan B2B yang fokus pada pembuatan buku cetak. Hal ini seperti yang disampaikan informan :

Mitra Produksi

“Memang salah satunya Deepublish yang sangat mempengaruhi Agung untuk akhirnya lebih banyak handle buku. Sampai di tim marketing pun, produknya banyak ya yang dijual, tapi kalau sudah

coba dapat orderan buku, yang lain tidak akan diprioritaskan. Tim marketing jika sudah pernah dapat orderan buku, akan lebih fokus mencari order buku”

Berdasarkan dari informasi yang diberikan informan, produk buku sangat dipengaruhi oleh project yang diberikan Deepublish. Dengan memanfaatkan peralatan kerja yang dimiliki, Agung mulai menerima order buku yang bukan kapabilitas utama mereka sampai akhirnya mengubah layanannya yang mampu memproduksi buku.

b. Perubahan fokus tim marketing

Seperti yang disampaikan pada poin di atas, perubahan lainnya adalah pekerjaan tim marketing. Pada awalnya, tim marketing hanya melayani order-order percetakan, tapi sejak memiliki kemampuan dalam memproduksi buku dan menjadikan buku sebagai salah satu project utamanya, tim marketing Agung Digital mulai secara langsung mencari project-project cetak buku.

c. Inovasi layanan dalam menentukan deadline order

Penentuan deadline dalam memproses order mengalami perubahan sejak bermitra dengan Deepublish. Setiap project Deepublish biasanya membawa deadline tersendiri yang ada diluar deadline Agung Digital. Karena terbiasa menangani order yang memiliki deadline khusus, Agung menyesuaikan layanannya dengan memberikan penentuan deadline langsung dari pihak yang memberikan project. Walaupun dalam kasus tertentu, tetap harus didiskusikan, seperti yang disampaikan oleh informan.

Mitra Produksi

“Untuk perubahan pun ada, kami dari tim yang sebelum terjun ke buku, untuk orderan biasanya lebih banyak deadline dari tim internal. Sejak masuk ke ranah buku dan Kerjasama langsung ke penerbit, otomatis order datang beserta deadline...”

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh informan, dengan memberikan pelayanan khusus pada perusahaan perantara, Agung digital printing menjadi semakin ramai.

Mitra Produksi

“Secara bisnis sudah pasti ada. Semakin ramai Deepublish, Agung juga akan semakin ramai..”

4.9 Mitra Netpromoter Deepublish

4.9.1 Profil singkat

Netpromoter merupakan program kemitraan individual yang tertuju khusus untuk para dosen dan guru. Berbeda dengan program kemitraan lain yang sebagian besar diisi oleh unit usaha. Informan (DA) pada kemitraan netpromoter merupakan salah satu penulis yang sudah lama bekerjasama dengan Deepublish. Sesuai tujuan awalnya dimana program netpromoter dibuat untuk mengkonversi penulis yang telah puas menggunakan layanan Deepublish, DA merupakan salah satu dari realisasi program tersebut. DA bergabung menjadi netpromoter setelah ditawarkan menjadi netpromoter oleh tim CS, pasca selesai naskah keempat diterbitkan oleh Deepublish.

4.9.2 Alasan mempertahankan kerjasama dalam waktu lama

Sebagai seorang penulis, DA telah mencoba beberapa penerbit lain, namun tidak memiliki kecocokan. Setelah bekerjasama dengan Deepublish, DA

merasa cocok secara visi misinya. Ini seperti yang disampaikan oleh informan:

Mitra Netpromoter

“saya sangat euphoria karena impian selama ini alhamdulillah jadi buku. Ketemu dengan Deepublish cocok visi misinya, sudah buku ketiga atau keempat.”

4.9.3 Dukungan yang diberikan Deepublish kepada Mitra Netpromoter

Fungsi netpromoter yang merupakan perpanjangan tangan dari Deepublish dalam mendapatkan naskah dikelola oleh tim CS. Karena bersifat individual, dukungan yang paling dirasakan adalah konsultasi yang diberikan oleh tim CS baik berkaitan dengan tugas teknis maupun kendala dan masalah yang muncul di lapangan. Selain konsultasi, dukungan juga dirasakan dalam support jam kerja diluar dari jam kerja normal.

Mitra Netpromoter

“Lebih ke konsultasi. Karena saya kan guru SD, jadi biasa bergaul dengan anak-anak. Jadi kalau misalnya (ditanya), “Ibu, ini ko Pak X kenapa belum jalan?” Ini Mas, kendalanya gini-gini, jadi lebih ke konsultasi, alhamdulillah suka ada solusi. Jadi tidak merasa sendiri menghadapinya”

“Yang seperti itu kadang saya bingung memutuskan, tapi Ketika disampaikan, dari CS menyampaikan tenang bisa diproses. Padahal menyampaikannya juga hari sabtu, tapi dari CS legowo membantu saya walaupun di hari libur.”

4.9.4 Inovasi yang dilakukan Mitra Netpromoter

Inovasi yang dilakukan oleh mitra netpromoter terbatas pada bagaimana cara memasarkan produk karena lingkup tugasnya hanya memasarkan produk dan layanan Deepublish. Informan menyebutkan salah satu inovasi

yang dilakukannya adalah mengubah pendekatan dalam memasarkan produk yang awalnya menggunakan konten dan leaflet menjadi bukti buku yang telah diterbitkan setelah dipandu oleh tim CS Deepublish.

Mitra Netpromoter

“Jadi misalnya ada yang nanya, “Ibu DA udah jadi buku ya?” Langsung liatin (bukunya). Jadi promosinya tidak yang berbentuk panflet, tapi lebih kepada liatkin bentuk bukunya saya. Jadi langsung pada tertarik. Baru dilanjut.”

“Dipandu sih. Karena saya sering bertanya. Kalau jalan sendiri inisiatif ada, tapi tetap dikonsultasikan dulu. Walaupun ada ide, misalnya gini gimana, terus CS menambahkan gini gini.”

Berdasarkan pada apa yang disampaikan. Informan seringkali melakukan konsultasi pada tim Deepublish atas inisiatif yang dilakukannya. Tim Deepublish kemudian memberikan feedback perbaikan serta memberikan arahan agar hasilnya menjadi lebih baik.

BAB V

ANALISIS ANTAR KASUS DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis Antar Kasus Kemitraan

Pada bab sebelumnya, telah dilakukan penelitian atas beberapa studi kasus yang terjadi pada objek penelitian yang berkaitan dengan aktivitas mekanisme orkestrasi serta inovasi terbuka sebagai dampak dari aktivitas tersebut. Hasil dari penelitian yang didapatkan, kemudian menjadi bahan untuk melakukan analisis atas fenomena yang terjadi pada objek penelitian berkaitan dengan tema inovasi pada kemitraan. Berdasarkan pada temuan pada objek penelitian, didapatkan beberapa aktivitas mekanisme orkestrasi yang dilakukan oleh perantara (*perusahaan perantara*) yang mendorong munculnya inovasi pada jaringan kemitraan.

Perilaku dan peran orkestrator atau dalam hal ini adalah perusahaan perantara terkoneksi pada aktivitas dan proses orkestrasi lainnya seperti yang disampaikan oleh Nilsen dan Anne (2018), setidaknya ada 4 mekanisme orkestrasi yang muncul yaitu (1) Perantara Pengetahuan, (2) Perantara Inovasi, (3) Wirausaha jaringan, (4) Pemimpin jaringan. Pada penelitian ini, mekanisme orkestrasi yang dilakukan oleh perusahaan perantara mengambil kategori yang telah dirumuskan oleh Nilsen dan Anne. Hasil observasi dan interview ditunjukkan pada tabel 5.1 di bawah ini

Tabel 5.1

Mekanisme Orkestrasi yang dilakukan oleh perusahaan perantara

Mekanisme Orkestrasi	Praktik yang dilakukan	Contoh Aktivitas	Nilai yang diciptakan untuk jaringan kemitraan
Perantara pengetahuan	Mengelola mobilitas pengetahuan	Dilakukan edukasi rutin bulanan oleh perusahaan perantara kepada anggota kemitraan	Jaringan kemitraan mendapatkan pengetahuan baru yang berasal dari kegiatan edukasi yang dilakukan oleh perusahaan perantara
		Interaksi rutin antara mitra dengan intermediaries maupun antar mitra, saling memberikan informasi dan perkembangan bisnis diluar	Pengetahuan tidak hanya didapatkan melalui edukasi, tetapi juga interaksi antara mitra dan perantara maupun antar mitra. Interaksi ini memunculkan pengetahuan baru bagi mitra
	Mengaktivasi pengetahuan	Mitra yang dianggap berhasil dalam memasarkan, kemudian dijadikan pembicara untuk membagikan pengetahuannya dalam memasarkan produk	Jaringan kemitraan lain selain pemberi materi akan mendapatkan pengetahuan langsung yang berdasar pada praktek terbaik mitra lain yang telah sukses sehingga lebih mudah diterapkan
Perantara Inovasi	Mengenali dan Mengkomersialkan ide-ide inovatif	Mendorong mitra untuk memenuhi kebutuhan	Mitra mendapatkan informasi mengenai produk

	perusahaan perantara atas layanan yang dibutuhkan perusahaan perantara berdasarkan pada penggunaan produk dan layanan perusahaan perantara	dan kapabilitas baru apa yang harus bisa dilakukan.
Memfasilitasi interaksi antar anggota	Menyediakan grup khusus mitra untuk saling berkomunikasi	Pada grup yang dibuat oleh perusahaan perantara, mitra bisa saling bertukar informasi, pengetahuan terbaru, serta melihat bagaimana mitra lain mengelola bisnisnya
Memfokuskan pada peningkatan transparansi	Memberikan informasi mitra mana saja yang memiliki capaian terbaik serta memberikan informasi produk mana yang paling banyak digunakan oleh customer	Mitra lebih terangsang untuk melakukan perubahan pada pengelolaan bisnisnya karena capaian dari mitra lain
Mengartikulasikan permintaan	Memberikan tempat bagi mitra untuk memberikan umpan balik (<i>feedback</i>) atas layanan yang	Mitra dapat mengajukan perubahan tertentu atau meminta perbaikan layanan tertentu yang akan

		diberikan perusahaan perantara maupun permintaan khusus dari mitra	membantu mitra dalam mengelola bisnisnya
Wirausaha Jaringan	Mendirikan jaringan	Membuka kesempatan bergabung bagi calon mitra yang sesuai dan cocok dengan sistem kemitraan perusahaan perantara	Calon mitra mengetahui apa saja yang akan didapatkan jika bergabung dengan perusahaan perantara dan mengetahui harus melakukan apa untuk mengelola bisnisnya agar mendapatkan hasil yang baik
	Mengelola kestabilan jaringan	Memberikan fasilitas, reward, dan bagi hasil/diskon khusus kepada mitra yang bergabung dalam kemitraan perusahaan perantara	Mitra melakukan pengelolaan bisnisnya dengan lebih optimal agar mendapatkan hasil terbaik
	Mengelola infrastruktur jaringan	Pembuatan sistem kemitraan seperti cara bergabung, fasilitas dan reward yang akan didapatkan, sistem bagi hasil khusus, marketing kit untuk memasarkan produk dan layanan perusahaan perantara, serta sistem edukasi dan komunikasi kemitraan	Mitra yang tergabung dalam kemitraan perusahaan perantara mendapati infrastruktur yang terbangun sudah matang, sehingga lebih leluasa dalam mengelola bisnisnya

	Menentukan mekanisme koordinasi	Membuat sistem komunikasi dan koordinasi melalui grup, non grup, dan komunikasi tertulis bulanan untuk proses feedback	Mitra diperhatikan ketika menyampaikan keluhan dan kendala dalam mengelola bisnisnya
Pemimpin Jaringan	Menguatkan anggota jaringan	Menyediakan waktu diluar jam kerja untuk membantu permasalahan mitra	Mitra merasa didampingi dan dikelola dengan baik oleh perusahaan perantara
		Melakukan kunjungan kantor kepada mitra dan mengirimkan hadiah kepada mitra	Mitra mendapati hubungan bisnis dengan perusahaan perantara menjadi lebih kuat
	Mengelola kesehatan jaringan	Membuat sistem <i>tiering (leveling)</i> kemitraan dimana mitra yang mencapai target tertentu akan naik fasilitas dan rewardnya dan yang tidak mencapai target tertentu akan diturunkan atau bahkan dikeluarkan dari kemitraan (tidak diperhatikan)	Mitra memahami konsekuensi dengan lebih optimal dalam memberikan kontribusi dan tidak optimal dalam memberikan kontribusi kepada capaian target perusahaan perantara, pada akhirnya mitra mengelola lebih serius bisnisnya
	Mengembangkan konstitusi tertulis	Peraturan-peraturan yang telah disampaikan tadi ditulis dalam MoU khusus kemitraan	Mitra lebih memahami hak dan kewajiban secara legal yang harus dilakukan dalam

kemitraan dengan
perusahaan
perantara sehingga
bisa lebih optimal

Sumber : elaborasi penulis (2022)

Pada tabel 5.1 di atas, aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan perantara merupakan praktek yang diupayakan untuk mendorong mitra yang telah bekerjasama agar bisa bekerja dengan lebih optimal.

5.1.1 Perantara pengetahuan

Mitra yang telah bekerjasama didukung oleh perusahaan perantara untuk mendapatkan akses pengetahuan yang dapat mendorong pengelolaan bisnisnya dengan lebih baik. Akses pengetahuan yang diberikan oleh perusahaan perantara adalah dengan memberikan edukasi rutin sesuai dengan materi terbaru yang diperlukan oleh mitra. Pada sistem edukasi ini, perusahaan perantara berfungsi sebagai **perantara pengetahuan** bagi mitra. Mitra akan mendapatkan materi dari pengisi yang dianggap mampu memberikan materi. Mitra pun diberikan kesempatan untuk bertanya mengenai masalah spesifik terkait materi yang diberikan. Edukasi rutin ini dilakukan satu bulan sekali dengan materi dan pengisi yang berganti-ganti sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan.

Selain dari edukasi dari pengisi yang dianggap mampu, agar lebih mudah dipahami, maka perusahaan perantara juga mengundang mitra sebagai pengisi materi. Tujuannya adalah agar materi yang diberikan lebih dekat dengan kasus yang terjadi pada mitra. Pada kasus ini, perusahaan perantara juga berfungsi sebagai perantara inovasi dalam **mengaktivasi**

pengetahuan agar tersebar pada mitra lain. Mitra juga dapat belajar secara langsung kepada mitra lain yang telah sukses dalam mengelola bisnisnya dalam konteks kemitraan dengan intermediaries. Pada temuan yang didapatkan penulis, sistem edukasi yang diberikan oleh perusahaan perantara berpengaruh positif dalam membantu mitra karena tidak didapatkan pada Penerbit lainnya.

5.1.2 Perantara Inovasi

Pemberian akses pengetahuan baik diberikan langsung oleh pengisi yang ditunjuk oleh intermediaries maupun materi yang diberikan oleh mitra yang sukses berdampak pada perolehan informasi dan pengetahuan yang didapatkan oleh mitra lain. Pada tahap ini, perusahaan perantara memberikan dorongan inovasi kepada mitra secara langsung agar menyesuaikan dengan perkembangan seperti dorongan untuk membuat produk dan layanan tertentu, yang didasarkan atas data serapan produk pada perusahaan perantara, berdasarkan pada pengetahuan yang diperoleh. Salah satu mitra produksi yang diinterview bahkan menambahkan produk dan layanan yang pada daftar produknya setelah berinteraksi dan mendapatkan informasi serta pengetahuan dari perusahaan perantara. Temuan di atas menunjukkan bahwa perusahaan perantara berperan dalam **mengenal ide inovatif** dan **membantu mitra mengkomersilkan ide** tersebut. Hal ini terutama terjadi pada mitra yang tidak dibentuk karena mitra yang tidak dibentuk tidak memasarkan produk Deepublish, namun memasarkan produk usahanya, sehingga kebutuhan akan produk baru yang bisa dipasarkan pada

target market yang sudah dimilikinya menjadi satu hal yang sangat penting. Selain itu, kegiatan membantu mengenali ide inovatif dan membantu mitra mengkomersilkan ide juga muncul dari laporan penjualan produk-produk terlaris dan mitra tertinggi. Laporan tersebut mendorong mitra untuk melakukan perubahan seperti menambah kategori produk dan mengubah strategi pemasarannya.

Perusahaan perantara mengelola interaksi ini pada kelompok-kelompok kecil kemitraan yang terpisah pada setiap bagian dan level (departemen sales dan departemen author dan netprom memiliki kelompok yang berbeda). Selain pada kelompok kemitraan, interaksi juga didapatkan mitra pada saat mengikuti kelas edukasi. Perusahaan perantara **memfasilitasi interaksi antar anggota** secara khusus bagi mitra untuk berkomunikasi dan saling memberikan informasi. Perusahaan perantara juga memberikan informasi mengenai capaian omset dari setiap mitra serta memberikan informasi mengenai mitra terbaik bulanan (reseller of the month dan netprom of the month) untuk memudahkan mitra saling belajar dan melakukan evaluasi strategi internalnya. Informasi terbuka ini merupakan bentuk **peningkatan transparansi** yang dilakukan perusahaan perantara dalam membantu mitra untuk melakukan perbaikan berdasarkan mitra lain yang omsetnya lebih tinggi serta lebih optimis karena sudah ada contoh dari mitra lain.

Dalam proses perantara inovasi ini, perusahaan perantara juga memberikan ruang diskusi khusus bagi mitra yang ingin memberikan

feedback terhadap fasilitas yang dibutuhkan oleh mitra. Fasilitas ini diperlukan mitra untuk membantunya mengoptimasi bisnis seperti data, sistem, maupun informasi lainnya. Pada kasus ini, perusahaan perantara terbuka atas rekomendasi dan umpan balik positif yang diberikan mitra. Pada temuan yang didapatkan oleh penulis, beberapa kebijakan dalam mengelola sistem kemitraan justru bersumber dari rekomendasi mitra. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan perantara berusaha **mengartikulasikan permintaan** mitra agar bisa diterapkan pada kebijakan perusahaan dan membantu mitra untuk melakukan inovasi dalam bisnisnya.

5.1.3 Wirausaha Jaringan

Wirausaha jaringan, pada studi kasus ini menjadi awal dalam sistem kemitraan yang dikembangkan. Perusahaan perantara **mendirikan jaringan** bertujuan untuk membantu dalam mencapai target bulanan. Oleh karena itu, pendirian jaringan ini dibuka seluas-luasnya kepada siapa saja yang cocok dengan sistem kemitraan perusahaan perantara. Pada metode perekrutan, seperti yang dijelaskan pada bab sebelumnya, terdapat verifikasi awal dari perusahaan perantara untuk menyelaraskan tujuan dan syarat bergabung dengan kemitraan perusahaan perantara. Pada pengelolaan jaringan yang telah didirikan, perusahaan perantara berupaya agar sistem kemitraan bisa berjalan dengan stabil (**mengelola kestabilan jaringan**). Salah satunya yaitu membuat sistem reward khusus sebagai kompensasi atas aktivitas yang dilakukan mitra. Reward yang diberikan seperti diskon, bagi

hasil, serta project tetap. Selain reward, perusahaan perantara juga memberikan fasilitas seperti marketing kit kepada setiap mitra.

Untuk mencapai kestabilan, diperlukan infrastruktur khusus agar sistem kemitraan bisa berjalan dengan efektif. Pada **pengelolaan infrastruktur jaringan**, perusahaan perantara melengkapi sistemnya dari hulu ke hilir seperti tata cara bergabung menjadi mitra, hak dan kewajiban apa yang didapatkan mitra, sistem bagi hasil, sistem level, sistem support, **sistem koordinasi dan komunikasi**, dan bahkan sistem evaluasi. Infrastruktur ini dibutuhkan agar mitra dapat berjalan efektif sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan perantara. Temuan yang didapatkan oleh penulis, sistem kemitraan yang dibuat oleh perusahaan perantara memberikan dampak positif pada mitra sehingga mitra bekerjasama dengan jangka waktu yang lama.

5.1.4 Pemimpin Jaringan

Aktivitas terakhir yang dilakukan oleh perusahaan perantara dalam mekanisme orkestrasi adalah menjadi pemimpin jaringan. Sebagai pemimpin jaringan, perusahaan perantara **mengupayakan penguatan anggota jaringan** dengan memberikan support khusus seperti layanan diluar jam kerja. Layanan ini diberikan sebagai bentuk dukungan agar mitra tidak merasa ditinggalkan. Selain itu, perusahaan perantara pun memberikan hadiah kepada mitra pada akhir tahun maupun moment penting lain sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi yang diberikan. Pada waktu tertentu, untuk

menjaga hubungan baik dan saling menguatkan, perusahaan perantara melakukan kunjungan langsung untuk bertemu dengan mitra.

Perusahaan perantara juga mengikat mitra agar lebih serius dengan **adanya dokumen tertulis** yang berisi penjelasan sistem kemitraan, hak, dan kewajiban yang harus dilakukan mitra. Pada temuan yang didapatkan penulis, perusahaan perantara juga membuat sistem evaluasi khusus agar mitra bisa lebih optimal berupa leveling / tiering. Semakin tinggi tiering akan semakin tinggi pula bagi hasil yang didapatkan. Tiering ini juga penulis dapatkan sebagai sistem evaluasi kemitraan, dimana mitra yang tidak berjalan dengan baik atau tidak memberikan kontribusi sesuai dengan kewajibannya akan diturunkan atau tidak diprioritaskan dalam komunikasi. Apa yang dilakukan perusahaan perantara ini menunjukkan bahwa telah ada aktivitas untuk **mengelola kesehatan jaringan** dengan meminimalkan masalah dalam jaringan.

5.2 Interdependensi Mekanisme Orkestrasi

5.2.1 Interdependensi antar mekanisme orkestrasi

Hasil interview dan observasi atas mekanisme orkestrasi yang dilakukan perantara, ditemukan adanya interdependensi, saling terkait antar satu mekanisme orkestrasi dengan mekanisme orkestrasi lain. Jika dirunutkan pada 4 kategori mekanisme yang ditulis oleh Nilsen dan Anne (2018), maka mekanisme orkestrasi pada kasus ini diawali dengan wirausaha jaringan, perantara pengetahuan, perantara inovasi, dan pemimpin jaringan. Keempat mekanisme ini saling berpengaruh pada

mekanisme berikutnya dan membentuk interdependensi antar mekanisme orkestrasi.

Contohnya pada mekanisme orkestrasi wirausaha jaringan, aktivitas yang ditemukan adalah pendirian jaringan dimana pertama kalinya perusahaan perantara membuka kesempatan bergabung dalam jaringan kemitraan. Perantara akan membuat sistem kemitraan yang akan digunakan dalam mengelola jaringan. Beberapa sistem yang dibuat diantaranya adalah sistem bagi hasil, sistem komunikasi, sistem evaluasi, sistem edukasi dan lainnya. Sistem ini menjadi dasar adanya pertukaran informasi pengetahuan secara informal melalui komunikasi antar mitra dengan customer service, maupun mitra ke sesama mitra. Seperti yang disampaikan oleh informan.

“...tapi melihat competitor yang dari mitra deepublish juga. Apa yang dilakukan oleh mitra lain, mengamati oh mereka menerapkan ini. Kita biasanya lebih peka sebelum tim CS mengajak mengikuti toko-toko lain. Kan biasanya ada informasi capaian bulanan dari reseller lain. Jadi kita tau siapa aja competitor kita...”

Pada mekanisme orkestrasi perantara pengetahuan, yaitu mengelola mobilitas pengetahuan dan mengaktivasi pengetahuan, perusahaan perantara memberikan ruang edukasi khusus bagi jaringan untuk belajar dan saling bertukar pengetahuan. Aktivitas memfokuskan pada peningkatan transparansi salah satunya berupa informasi capaian omset yang akan memacu mitra untuk bisa tumbuh. Kebutuhan mitra untuk tumbuh merupakan hasil dari adanya tiering / levelling khusus yang dibuat

oleh perusahaan perantara yang mengkompensasi semakin besar kontribusi akan semakin besar hasil yang didapatkan mitra.

“dibandingkan dengan Penerbit lain, hanya Deepublish yang memberikan pembinaan, challenge. Reseller direkrut tapi dibina, tidak hanya ditinggalkan untuk berjualan saja. Ada juga levelling reseller yang memacu untuk bertumbuh. Jika yang muncul hanya reseller tertentu saja berarti tidak sehat.”

Sistem tiering dan levelling merupakan aktivitas yang termasuk ke dalam aktivitas mengelola kesehatan jaringan pada pemimpin jaringan. Kesehatan jaringan menjadi perhatian bagi perusahaan perantara karena berkaitan dengan tujuan pendirian jaringan yaitu membantu pencapaian omset perusahaan. Hal lain yang ditemukan adalah sistem evaluasi kemitraan pada konteks kesehatan jaringan yang kemudian mempengaruhi pada infrastruktur dan pengelolaan jaringan atau dalam orkestrasi masuk pada wirausaha jaringan. Hal ini juga disampaikan oleh informan :

“...jadi ada beberapa yang terseleksi sendiri. Yang aktif kita Kelola, yang tidak aktif ya tidak dikelola. Jadi kalau secara evaluasi yang aktif akan dikelola, yang tidak aktif dibiarkan.”

“Dalam bekerjasama ada aturan sendiri untuk mitra, naik turunnya mitra pada level tertentu ada ketentuan evaluasi sendiri. Jadi mitra akan secara otomatis mengevaluasi diri sendirinya. Misalnya dalam beberapa bulan mitra tidak mencapai angka tertentu, maka mitra tersebut akan turun level.”

Setelah melakukan evaluasi pada anggota jaringan kemitraan, perusahaan perantara akan meminta *feedback* pengelolaan jaringan kemitraan. Tujuannya agar ada evaluasi sistem kemitraan dari anggota secara langsung serta melakukan perbaikan sistem kemitraan. Evaluasi

yang ditemukan terjadi dua arah, perusahaan perantara kepada mitra dan mitra kepada perusahaan perantara.

“Setiap bulan, Deepulish melakukan permintaan feedback kepada setiap mitra untuk seluruh interaksi dengan mitra...”

Hasil evaluasi yang didapatkan oleh perusahaan perantara, kemudian diproses dan dijadikan sebagai kebijakan baru dalam sistem pengelolaan jaringan. Dengan kata lain, evaluasi ini berdampak pada mekanisme orkestrasi pemimpin jaringan pada mengelola kestabilan jaringan. Berkaitan dengan hal ini, informan menyatakan sebagai berikut :

“...Yang enak di Deepublish itu mau menerima saran-saran dari reseller..., Supportnya bagus banget. Saya pernah usul untuk dibuatkan harga standar...”

Berdasarkan pada temuan ini, mekanisme orkestrasi yang terjadi pada perusahaan perantara menjadi landasan untuk mekanisme orkestrasi berikutnya. Mekanisme orkestrasi yang ada berkaitan dan memberikan pengaruh pada mekanisme orkestrasi selanjutnya.

5.2.2 Interdependensi antar aktivitas orkestrasi

Selain adanya keterkaitan antar mekanisme orkestrasi, temuan menunjukkan terjadi keterkaitan antar aktivitas orkestrasi pada setiap mekanisme orkestrasi. Setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan perantara pada setiap mekanisme orkestrasi saling berkaitan dan memberikan pengaruh.

Pada aktivitas mendirikan jaringan dimana pertama kalinya sistem kemitraan dibuka untuk siapa saja yang sesuai dengan kemitraan yang dibuat, aktivitas ini akan mempengaruhi pembuatan fasilitas, reward, dan bagi hasil, diskon khusus yang akan diberikan pada mitra. Fasilitas tersebut bertujuan untuk menjaga kestabilan jaringan agar bisa berfungsi secara efektif. Fasilitas yang diberikan ini termasuk ke dalam infrastruktur yang dikembangkan oleh perusahaan perantara. Hal ini misalnya didapatkan pada observasi pada website perusahaan perantara dimana perusahaan perantara terlebih dulu membuat fasilitas khusus yang akan diberikan, dilanjutkan pada infrastruktur seperti sistem-sistem yang mempermudah pengelolaan jaringan.

Pada mekanisme orkestrasi perantara pengetahuan, aktivitas edukasi yang diberikan baik formal maupun informal melalui komunikasi grup dan non grup bertujuan untuk memacu pertumbuhan mitra. Mitra yang berhasil mendapatkan raihan terbaik kemudian akan ditunjuk menjadi pengisi materi sebagai bentuk aktivasi pengetahuan yang dimilikinya agar dapat disebarkan kembali pada mitra lain. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antar aktivitas tersebut.

Sebagaimana pada perantara pengetahuan, aktivitas pada perantara inovasi pun saling terkait. Adanya interaksi intens yang difasilitasi oleh perusahaan perantara menjadi jalan munculnya ide-ide inovasi yang dapat diterapkan oleh mitra. Capaian yang informasinya dibuka secara luas pada grup juga menjadi dorongan untuk memunculkan ide inovasi. Beberapa

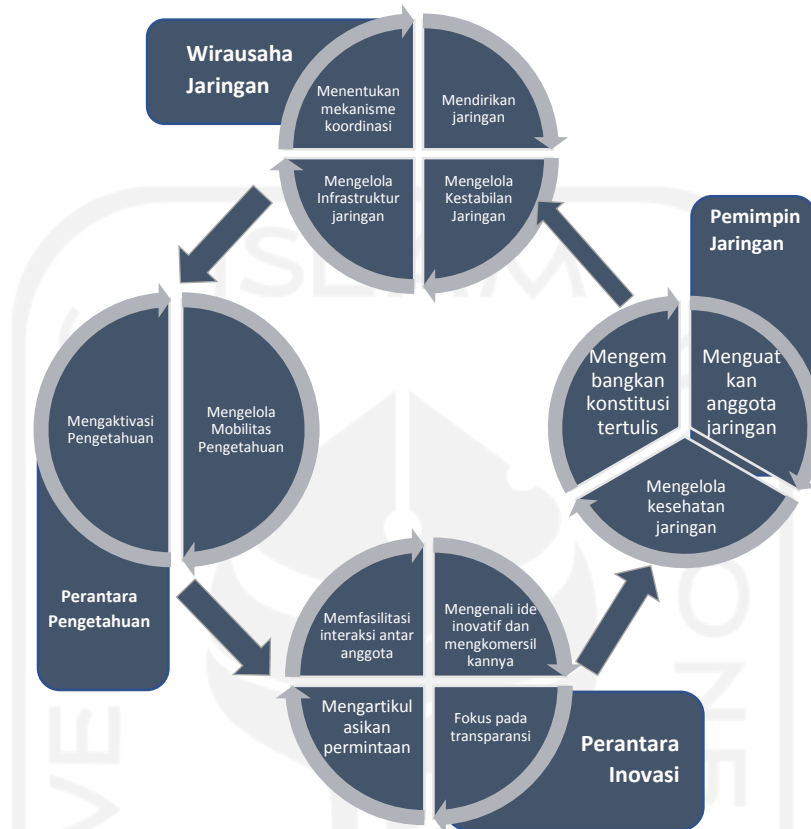
kebijakan baru diterapkan karena adanya ide perbaikan dari anggota jaringan yang meminta secara khusus layanan tertentu untuk memudahkannya mengelola bisnisnya.

Terakhir, pada mekanisme orkestrasi pemimpin jaringan, aktivitas penguatan anggota jaringan bertujuan agar anggota jaringan merasa didampingi sehingga tidak muncul gangguan-gangguan yang mengganggu kesehatan jaringan. Anggota jaringan juga dievaluasi secara rutin oleh perusahaan perantara agar jaringan yang terbentuk bisa berjalan efektif untuk mencapai tujuan. Metode evaluasi tersebut kemudian didokumentasikan secara tertulis sebagai peraturan jaringan yang disampaikan pada setiap anggota jaringan. Melalui cara ini, perusahaan perantara menjalankan peran sebagai pemimpin jaringan dalam menguatkan dan mengelola kesehatan jaringan.

5.3 Peran perusahaan perantara dalam mendorong inovasi terbuka pada Kemitraan

Serangkaian aktivitas orkestrasi yang dilakukan oleh perusahaan perantara mendorong adanya inovasi terbuka pada mitra. Berdasarkan pada hasil interview dan observasi yang telah dilakukan, penulis membuat model konseptual yang dilakukan oleh Deepublish sebagai perusahaan perantara kepada anggota kemitraan pada Gambar 5.1 Model Konseptual. Model yang dibuat ini fokus pada mekanisme orkestrasi yang dilakukan serta dampaknya pada inovasi yang muncul pada jaringan kemitraan serta keterkaitan antar mekanisme orkestrasi maupun keterkaitan antar aktivitas orkestrasi.

Gambar 5.1
 Model Konseptual Interdependensi
 mekanisme orkestrasi dalam mendorong Inovasi terbuka



Sumber : Elaborasi Penulis (2022)

Sebagai perusahaan perantara inovasi terbuka pada jaringannya, aktivitas yang dilakukan oleh Deepublish merupakan aktivitas orkestrasi yang berkelanjutan dan saling berkaitan satu sama lain. Munculnya inovasi terbuka pada jaringan kemitraan merupakan akumulasi dari serangkaian aktivitas orkestrasi yang telah berjalan cukup lama. Setidaknya, setiap mitra terikat dengan setiap aktivitas orkestrasi yang dilakukan oleh Deepublish.

Inovasi terbuka yang dilakukan oleh anggota jaringan jika melihat pembahasan pada Bab 4, menunjukkan bahwa anggota kemitraan sudah bergabung cukup lama sebagai jaringan kemitraan Deepublish. Temuan tersebut menunjukkan

bahwa inovasi yang muncul pada anggota jaringan tidak didapatkan hanya dari sekali berinteraksi, tetapi interaksi berkelanjutan dalam jangka waktu yang cukup lama, dimana cukup bagi Deepublish untuk melakukan serangkaian aktivitas orkestrasi yang saling terkait. Berdasarkan pada studi kasus juga ditemukan bahwa semakin lama mitra berinteraksi dengan perusahaan perantara maka akan semakin besar inovasi yang dilakukan oleh mitra. Namun, faktor ini juga dipengaruhi oleh tingkatan anggota jaringan yaitu individu maupun kelompok.

Anggota jaringan yang merupakan individu melakukan inovasi pada hal kecil saja seperti metode pemasaran produk dan layanan. Hal ini ditemukan dari apa yang disampaikan oleh informan sebagai berikut :

Mitra Netpromoter

“...Jadi promosinya tidak yang berbentuk panflet, tapi lebih kepada lihatkan bentuk bukunya saya. Jadi langsung pada tertarik...”

Berbeda dengan inovasi yang dilakukan pada anggota jaringan dengan tingkat bisnis yaitu mitra distributor dan mitra produksi. Inovasi yang dilakukan termasuk melakukan inovasi strategi, pelayanan, dan produk yang dihasilkan.

Mitra Produksi

“kami dari tim yang sebelum terjun ke buku, untuk orderan biasanya lebih banyak deadline dari tim internal. Sejak masuk ke ranah buku dan Kerjasama langsung ke penerbit, otomatis order datang beserta deadline.”

Mitra Distributor

“Untuk perubahan bisnis ya ada. Awalnya hanya focus di teknologi, akhirnya ke kategori yang lain walaupun belum maksimal. Untuk yang belum dioptimasi saja sudah ada terjualnya. Sekarang sedang mencari buyer persona. Jadi mulai berani berubah (menambah kategori penjualan) dan serius membuat system Reseller”

Hal yang mendasari level inovasi ini disebabkan oleh faktor yang mempengaruhi inovasi pada individu seperti yang disampaikan oleh Zennouche et al (2014). Terdapat tiga faktor yang berpengaruh pada inovasi individu yaitu kepribadian, motivasi, dan kognisi. Hal yang sama juga disampaikan oleh Hagelar (2018) yang menyebutkan masalah kepribadian dan motivasi sebagai faktor yang mempengaruhi inovasi pada level individu. Berdasarkan pada interview, mitra individu tidak memiliki konsep dan strategi layaknya unit bisnis yang memiliki konsep dan strategi untuk mencapai target. Motivasi mitra individu lebih ke arah pemenuhan kebutuhan atau menambah penghasilan seperti yang ditunjukkan dalam pencarian anggota jaringan kemitraan individu Deepublish.

Namun, walaupun secara hasil inovasi berbeda, temuan tetap memperlihatkan bahwa baik mitra level individu maupun level bisnis telah berinteraksi sebagai anggota jaringan dan mendapatkan aktivitas orkestrasi secara menyeluruh dari perusahaan perantara sebelum memunculkan inovasi. Rangkuman kegiatan dan hasil inovasi tertuang pada tabel 5.2.

Tabel 5.2
Dukungan utama dan inovasi yang dilakukan

Nama Mitra	Jenis Mitra (dibentuk / tidak dibentuk)	Dukungan utama yang diberikan Perusahaan Perantara	Tindakan proaktif mitra	Hasil Inovasi
Omviral Bookstore	Dibentuk	<ul style="list-style-type: none"> - Pemberlakuan kebijakan satu harga - Pembinaan dan challenge rutin - Data-data pencapaian mitra lain dan penjualan terlaris 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan feedback khusus dukungan maupun fasilitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Menambahkan produk dan kategori baru untuk dijual berdasarkan data penjualan - Membuat sistem pengelolaan reseller internal (merekrut reseller mandiri)
Fahmi Bookstore	Dibentuk	<ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan dan komunikasi harian dengan CS - Pembuatan grup komunikasi khusus untuk mitra - Data-data pencapaian mitra lain dan penjualan terlaris 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan feedback khusus dukungan maupun fasilitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengubah pola marketing - Membuat kelompok sendiri yang berisikan mitra lain dengan tiering lebih rendah
Agung Digital Printing	Tidak dibentuk	<ul style="list-style-type: none"> - Kejelasan project kontinyu yang diberikan perusahaan perantara - Berkunjung dan memberikan hadiah tertentu 	<ul style="list-style-type: none"> - Menjaga hubungan dengan perusahaan perantara karena rutin memberikan project (kontinyu) dan signifikan 	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat layanan baru berupa layanan cetak buku untuk penerbit - Mengubah fokus tim marketing

		<ul style="list-style-type: none"> - Pemberian feedback dan evaluasi hasil pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Follow up rutin kepada perusahaan perantara terkait project yang bisa dikerjakan - Memberikan PIC Khusus untuk menangani project dari perusahaan perantara - Memberikan prioritas khusus 	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan layanan khusus mitra berupa deadline yang ditentukan mitra
Mitra	Dibentuk	<ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan komunikasi harian dan dengan CS - Pembuatan grup komunikasi khusus untuk mitra 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengikuti instruksi langsung (menerima feedback dari perusahaan perantara) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengubah pola marketing

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk membahas peran perusahaan perantara dalam mendorong proses inovasi terbuka pada kemitraannya melalui mekanisme orkestrasi jaringan yang mengambil studi kasus Deepublish sebagai salah satu perusahaan penerbit. Berdasarkan hasil analisis data yang sudah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa secara umum, perusahaan perantara dapat mendorong munculnya inovasi terbuka pada anggota jaringannya melalui serangkaian aktivitas orkestrasi. Namun, inovasi yang dilakukan oleh mitra tidak sama. Kesimpulan secara umum ditunjukkan pada poin berikut :

1. Hasil analisa dan observasi menunjukkan bahwa keseluruhan mitra dapat melakukan inovasi setelah berinteraksi cukup lama dengan perusahaan perantara. Waktu yang lama menunjukkan waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan perantara untuk menjalankan keseluruhan mekanisme orkestrasi.
2. Terdapat perbedaan hasil inovasi yang dilakukan mitra disebabkan karena adanya dua jenis mitra pada perusahaan perantara yaitu mitra yang dibentuk dan mitra yang tidak dibentuk. Inovasi yang dilakukan mitra yang dibentuk cenderung tidak keluar dari produk dan layanan perusahaan perantara, sedangkan inovasi yang dilakukan mitra yang tidak dibentuk dapat memunculkan produk dan layanan baru yang dapat dipasarkan pada target pasarnya (tidak hanya digunakan untuk memproses project perusahaan perantara).

3. Perbedaan level bisnis berpengaruh pada tingkat inovasi yang dihasilkan mitra, dimana semakin besar level bisnis maka inovasi yang dilakukan akan semakin besar. Sebaliknya, semakin kecil level bisnis mitra, maka inovasi yang dilakukan hanya terbatas pada kegiatan memasarkan produk dan layanan perusahaan perantara.
4. Hasil observasi mengkonfirmasi bahwa Deepublish sebagai perusahaan perantara dapat mendorong terciptanya inovasi pada anggota jaringan yang dikelolanya melalui serangkaian aktivitas orkestrasi yang dimulai dari
 - a. Wirausaha jaringan, terdiri dari aktivitas mendirikan jaringan, mengelola kestabilan jaringan, mengelola infrastruktur jaringan dan menentukan mekanisme organisasi
 - b. Perantara pengetahuan yang terdiri dari pengelolaan mobilitas pengetahuan dan mengaktivasi pengetahuan
 - c. Perantara inovasi, terdiri dari mengenali ide inovatif dan mengkomersilkannya, memfasilitasi interaksi antar anggota, mengartikulasikan permintaan, serta fokus pada transparansi.
 - d. Pemimpin jaringan, terdiri dari menguatkan anggota jaringan, mengembangkan konstitusi tertulis, dan mengelola kesehatan jaringan.
5. Berdasarkan pada observasi, setiap mekanisme orkestrasi memiliki interdependensi atau keterkaitan dengan mekanisme setelahnya. Selain itu, aktivitas dalam setiap mekanisme orkestrasi pun memiliki interdependensi yang saling berkaitan.

6.2 Implikasi Manajerial

Penelitian ini berkontribusi terhadap literatur studi inovasi terbuka pada tingkatan jaringan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa peran pengelolaan jaringan melalui mekanisme orkestrasi akan mendorong jaringan tumbuh lebih baik melalui inovasi, yang berakibat positif pula pada bisnis perusahaan perantara. Beberapa implikasi manajerial dijelaskan pada poin berikut :

1. Berdasarkan pada temuan di atas, maka penting bagi praktisi bisnis untuk membangun sistem kemitraan yang akan membantu tumbuhnya bisnis. Sistem kemitraan yang dikelola dengan baik dimana seluruh infrastruktur dan gamification dijalankan akan berpengaruh terhadap inovasi anggota jaringan kemitraan. Inovasi yang dilakukan mitra akan berdampak secara tidak langsung pada pertumbuhan bisnis perusahaan.
2. Perusahaan perlu untuk memperhatikan infrastruktur kemitraan dengan serius agar kemitraan dapat berjalan dengan efektif. Infrastruktur yang dimaksud berdasarkan pada mekanisme orkestrasi harus didesain agar mampu mendorong pertukaran pengetahuan dan inovasi, yang dilengkapi dengan peraturan yang jelas untuk menjaga kesehatan jaringan.
3. Sistem kemitraan baik dibentuk atau tidak, berdasarkan pada hasil analisa menunjukkan dampak positif terhadap inovasi yang dilakukan oleh anggota kemitraan. Maka, penting bagi perusahaan untuk menjaga kedua tipe mitra yang telah bergabung dengan perusahaan.

4. Dalam membentuk sistem kemitraan, perusahaan perlu mempertimbangkan level mitra karena semakin besar level mitra akan berdampak semakin baik pada perkembangan bisnis perusahaan.

6.3 Saran untuk Penelitian selanjutnya

Pada penelitian ini, penulis menyadari terdapat keterbatasan selama proses penelitian berlangsung, diantara batasan yang muncul sebagai berikut :

1. Objek penelitian yang terdiri dari dua level mitra yaitu level individu dan level kelompok. Penelitian ini mengambil sudut pandang pada aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan perantara pada seluruh anggota kemitraannya secara umum sehingga kurang mendalam pada aktivitas tiap level individu. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan memperdalam aktivitas pada tiap level dengan dampak inovasinya pada setiap level.
2. Sistem kemitraan yang dikembangkan terdiri dari dua jenis yaitu sistem kemitraan yang dibentuk dan tidak dibentuk. Kedua sistem ini berbeda dalam perlakuan yang dilakukan oleh perusahaan perantara, begitu juga feedback yang diberikan mitra. Dikarenakan sudut pandang penelitian terletak pada aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan perantara, maka kedalaman hasil penelitian pada kedua jenis sistem kemitraan ini masih bisa dikembangkan.

Penelitian lebih lanjut diharapkan dapat menganalisis kedua level kemitraan yaitu level individu dan level kelompok serta kedua sistem kemitraan yaitu sistem kemitraan yang dibentuk dan sistem kemitraan yang tidak dibentuk.

DAFTAR PUSTAKA

- Aouinait, Camille. (2021). Innovation Economics, Engineering and Management Handbook 1. *Wiley Online Library*.
- Arifiani, Librita, Kosasih, Wibowo, dan Ravine, Erika. (2019). The Effect of Disruption Technology, and the Future Knowledge Management toward Service Innovation for Telecommunication Industry 4.0 in Indonesia. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, Vol 8 (6).
- Asif, Muhammad, Ali Majid, dan Hashim Muhammad. (2021). An Analytical Overview of Book Publishing and Copyright Issues in Pakistan. *International Journal of Instructional Technology and Educational Studies (IJITES)*, Vol 3 (2).
- Barbic, Frano, Jolink, Albert, Niesten, Eva, dan Hidalgo, Antonio. (2021). Opening and closing open innovation projects: A contractual perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol 94, hal. 174 - 186.
- Bhatta, Thakur Prasad. (2018). Case Study Research, Philosophical Position and Theory Building: A Methodological Discussion. *Dhaulagiri Journal of Sociology and Anthropology Vol 12*, hal 72 -79.
- Bouncken, Ricarda B., Fredrich Viktor, Kraus Sascha, dan Ritala Paavo. (2020). Innovation alliances: Balancing value creation dynamics, competitive intensity and market overlap. *Journal of Business Research*, Vol 112, hal. 240-247
- Cherry, Gemma dan Vignoles, Anna. (2020). What is the economic value of literacy and numeracy?. *IZA World of Labor*.
- Chesbrough, Henry, Lettl Christopher, dan Ritter Thomas. (2018). Value creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol 35 (6).
- Chesbrough, Henry dan Bogers, Marcel. (2013). Explicating Open Innovation : *Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation*. Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke and Joel West, eds., *New Frontiers in OpenInnovation*, Oxford: Oxford University Press.

- Corte, Valentino Della dan Giovanna Del Gaudio. (2014). A Literature Review on Value Creation and Value Capturing in Strategic Management Studies. *Corporate Ownership & Control*, Vol 11 (2), hal 328 - 346.
- Dagnino, Giovanni Battista, Gabriella Levanti, dan Arabella Mocciano Li Destri. (2016). Structural Dynamics and Intentional Governance in Strategic Interorganizational Network Evolution: A multilevel approach. *Organization Studies*, Vol 1 (25).
- De Silva, Muthu, Jeremy Howells, dan Martin Meyer. (2017). Innovation Perusahaan perantara and Collaboration: Knowledge-Based Practices and Internal Value Creation. *Research Policy*, Vol 47 (1), hal 70 – 87.
- Dhanaraj, Charless dan Parkhee Arvind. (2006). Orchestrating Innovation Networks. *Academy of Management Review*, Vol 31 (3), hal 659 – 69.
- Ebneyamini, Shiva, dan Moghadam, Mohammad R.S. (2018). Toward Developing a Framework for Conducting Case Study Research.
- Eisendhardt, Kathleen M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really?. *Strategic Organizaiton*, Vol 19 (1), hal 147 – 160.
- Eisendhardt, Kathleen M. dan Volmar Eric. (2020). Case Study Research: A State-of-the-Art Perspective. Oxford Research Encyclopedia, Business and Management.
- Felix, Joao. (2022). Open Innovation Strategy: A Systematic Literature Review. *Departamento Economia E Gestao*: Universidade Portucalense
- Freudenreich, Birte, Ludeke-Freund Florian, dan Schaltegger Stefan. (2019). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, Vol 166, hal 3 – 18
- Gans, Joshua dan Ryall Michael. (2016). Value Capture Theory: A Strategic Management Review. *Strategic Management Journal*, Vol 38 (1), hal 17 – 41.
- Goczek, Lukasz, Witwoska, Eka, dan Witwoski, Barosz. (2021). How Does Education Quality Affect Economic Growth?. *Sustainability*, Vol 13.

- Gronroos, Christian. (2017). On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. *Journal of Creating Value*, Vol 3 (2), hal 1 – 17'
- Gustafsson, Johanna. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.
- Hagelaar, Geoffrey. (2018). Influencing factors in Innovation on individual And group level. Wageningen University And Research.
- Hallberg, Niklas L. (2017). What Is Value and How Is It Managed?. *Journal of Creating Value*, Vol 3 (2), hal 1 -11.
- Haksever, Cengiz, Chaganti Radha, dan Cook Ronald G. A Model of Value Creation: Strategic View. *Journal of Business Ethics*, Vol 49, hal 291 - 305.
- IKAPI. (2020). Buku Indonesia dalam Angka. diakses pada 11 Juni 2022 dari <https://www.ikapi.org/language/en/research/>.
- Juhana, Hannu Tuomisaari, Dong X., dan Nyman, G. (2013). Value Capture and Value Creation in High-Velocity Networked Environments. *Proceedings of 2013 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics*, halaman 552-557
- Kapoor, Rahul. (2018). Ecosystems: broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, Vol 7 (12).
- Katadata. (2020). Tingkat Literasi Indonesia Masih Rendah. diakses pada 10 Juni 2022. dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/02/27/tingkat-literasi-indonesia-masih-rendah>.
- Kauffman, Robert J., Ting Li, dan Eric Van Heck. (2010). Business Network-Based Value Creation in Electronic Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol 15 (1), hal 113 - 143

- Kemdagri. (2022). 273 Juta Penduduk Indonesia Terupdate Versi Kemendagri. diakses 11 Juni 2022 dari <https://dukcapil.kemendagri.go.id/berita/baca/1032/273-juta-penduduk-indonesia-terupdate-versi-kemendagri>.
- Kemenparekraf. (2022). Outlook Pariwisata & Ekonomi Kreatif Indonesia. diakses pada 11 Juni 2022 dari <https://kemenparekraf.go.id/pustaka/buku-outlook-pariwisata-dan-ekonomi-kreatif-2021>
- Kemenkopmk. (2021). Tingkat Literasi Indonesia Memprihatinkan. diakses pada 10 Juni 2022 dari <https://www.kemenkopmk.go.id/tingkat-literasi-indonesia-memprihatinkan-kemenko-pmk-siapkan-peta-jalan-pembudayaan-literasi>.
- Kemenkopmk. (2021). Pemerintah Mendukung Para Penerbit Menciptakan Buku Bermutu, Murah dan Merata. diakses pada 11 Juni 2022 dari <https://www.kemenkopmk.go.id/pemerintah-mendukung-para-penerbit-menciptakan-buku-bermutu-murah-dan-merata>.
- Laukkanen, Pia Hurmelinna, Moller Kristian, dan Natti Satu. (2022). Orchestrating innovation networks: Alignment and orchestration profile approach. *Journal of Business Research*, Vol 140, hal 170 – 188
- Milwood, Pauline A., dan Roehl, Wesley S. (2018). Orchestration of innovation networks in collaborative settings. *International Journal of Contemporary Hospitality Management (IJCHM)*, Vol 30 (6).
- Mutiara, F, dan Priyonggo, A. (2019). Digital disruption in print media: challenges of convergence and business models. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol 308. 16th International Symposium on Management (INSYMA 2019)
- Neavill, Gordon B. (1975). Role of the Publisher in the Dissemination of Knowledge. *School of Library and Information Science Faculty Research Publications*, Paper 44.
- Nilsen, Ety Ragnhild dan Gausdal, Anne Haugen. (2017). The Multifaceted Role of The Network Orchestrator – A Longitudinal Case Study. *International Journal of Innovation Management*, Vol 21 (6).

- Ojala, Arto dan Nina Helander. (2014). Value creation and evolution of a value network: A longitudinal casestudy on a Platform-as-a-Service provider. *47th Hawaii International Conference on System Science*.
- Ongghena, Patrick, Maes, B., dan Heyvaert, M. (2018). Mixed Methods Single Case Research: State of the Art and Future Directions. *Journal of Mixed Methods Research, Vol 1* (20).
- Ozeren, Emir, Omur Yasar Saatcioglu, dan Erhan Aydin. (2017). Creating social value through orchestration processes in innovation networks. *Journal of Organizational Change Management, Vol. 31* (5), hal 1206 – 1224.
- Perks, Helen, Kowalkowski Christian, Witell Lars, dan Gustafsson Anders. (2017). Network orchestration for value platform development. *Industrial Marketing Management, Vol 67*, hal 106 – 121.
- Pitelis, Christos N. (2009). Value Capture from Organizational Advantages and Sustainable Value Creation. Papers DYNREG, Economic and Social Research Institute (ESRI).
- Powell, Taman H. dan Hughes Matthew. (2016). Exploring Value as the Foundation of Value Proposition Design. *Journal of Business Models, Vol 4* (1), hal 29 - 44.
- Rademakers, Martijn, Scheepstra Sabine, dan Stokes Peter. (2019). Organizational Agility and Value Creation. *Journal of Creating Value, Vol 5* (2), hal 106 - 110.
- Randhawa Krithika, Wilden Ralf, dan Hohberger Jan. (2016). A Bibliometric Review of Open Innovation : Setting a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management, Vol 33* (6), hal 750-772.
- Ridder, Hans-Gerd. (2017). The heory contribution of case study research designs. *Business Research, Vol 10*, hal 281 – 305.
- Ritala, Paavo, Armilla Leila, dan Blomqvist Kirsimarja. (2009). Innovation orchestration capability – defining the organizational and individual level determinants. *International Journal of Innovation Management, Vol 13* (4), halaman 569 – 591

- Scheips Daniel, Purchase Sharon, dan Butler Bella. (2021). Facilitating open innovation processes through network orchestration mechanisms. *Industrial Marketing Management, Vol 93*, hal 270 - 280.
- Schoch, Kurt. (2020). Research Design and Methods, Chapter 16 : Case Study Research. USA : *Sage Publishing*, hal 245 – 257.
- Shmeleva, Nadezhda, Gamidullaedva Leyla, Tolstykh Tatyana, dan Lazarenko Denis. (2021). Challenges and Opportunities for Technology Transfer Networks in the Context of Open Innovation: Russian Experience. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol 7* (197).
- Sidorchuk, Roman. (2015). The Concept of “Value” in the Theory of Marketing. *Asian Social Science, Vol 11* (9).
- Snowball, Jen, Tarentaal, Delon, dan Sapsed, Jonathan. (2021). Innovation and diversity in the digital cultural and creative industries. *Journal of Cultural Economics, Vol 45*.
- Storbacka, Kaj. (2019). Actor engagement, value creation and market innovation. *Industrial Marketing Management, Vol 80*, hal 4 - 10.
- Syahid, Muhammad. (2014). Pengantar Ilmu Penerbitan. Politeknik Negeri Media Kreatif.
- Sydow, Jorg dan Muller-Seitz, Gordon. (2020). Open innovation at the interorganizational network level – Stretching practices to face technological discontinuities in the semiconductor industry. *Technological Forecasting & Social Change, Vol 155*.
- Suhendra, Muhammad Fadly, Hemiawan Martinus, Indrasari Noviasuti Putri. (2020). Tantangan Pelaku Penerbitan di era Industri 4.0 : Sebuah Tinjauan. *Jurnal Kajian dan Terapan Media, Bahasa, Komunikasi, Vol 1* (1).
- Teece, David J. dan Linden Greg. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design, Vol 6* (8).

- Takahashi, Adriana Roseli Wunsch dan Araujo, Luis. (2019). Case study research: opening up research opportunities. *RAUSP Management Journal*, Vol 55 (1), hal 100 – 111.
- Thekkekara, John Varghese. (2019). Case Study Method of Research – A Critical Review. *International Journal of Research in Business Management*, Vol 7 (8), hal 1 – 8.
- Uno, Sandiaga. (2022). Dukung Industri Penerbitan Tingkatkan Kualitas SDM Indonesia. diakses pada 11 Juni 2022 dari https://www.instagram.com/tv/CY7znQRph_X/?igshid=MDJmNzVkMjY=
- Yeoh, Emile Kok-Kheng dan Chu, Kah-Mun. (2012). Literacy, Education and Economic Development in Contemporary China. *China-ASEAN Perspective Forum (CAPF)*, Vol 2, hal. 11-83.
- Yin, Robert K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* second Ed. New York London : The Guilford Press.
- Zennouche, Mohammed, Jian Zhang, dan Bo Wen Wang. (2014). Factors influencing innovation at individual, group and organisational levels: a content analysis. *Journal Information Systems and Change Management*, Vol. 7 (1)

LAMPIRAN TRANSKRIP INTERVIEW

Topik Penelitian : Mekanisme Orkestrasi dan Inovasi Terbuka

Sampel Penelitian : Penerbit Deepublish

Perusahaan	: Penerbit Deepublish
Sektor usaha	: Penerbitan, percetakan, dan penjualan buku
Informan	: 1. Ardiansyah Bahrul Alam (Manajer Penjualan) 2. Arief Zohir (Manajer Operasional dan Produksi) 3. Muhammad Rizki (Manajer Author dan Netpromoter)
Tanggal Interview	: Jum'at, 15 Juli 2022 Kamis, 1 September 2022
Durasi Interview	: 75 Menit 40 menit 45 Menit
Media Interview	Kunjungan langsung
Observasi	Observasi lapangan

1. Transkript dengan Ardiansyah Manajer Penjualan

No.	Pertanyaan	Respon
1	Bagaimana proses bisnis yang ada di Penerbit Deepublish?	<p><i>Manajer Penjualan</i></p> <p>Bisnis Proses Deepublish terbagi menjadi dua sector, yaitu sector hulu dan sector hilir. Sector hulu bergerak di bidang penerbitan sedangkan hilirnya bergerak di bidang penjualan.</p> <p>Target utama penerbit Deepublish adalah dosen yang ingin menerbitkan buku. Prosesnya dimulai dari mencari dosen yang ingin menerbitkan buku melalui bidang marketing dan komunikasi. Setelah naskah diterima, kemudian diproses di bidang pra cetak dan cetak hingga naskah menjadi produk fisik.</p> <p>Buku yang sudah diterbitkan kemudian dijual oleh bagian penjualan.</p>
2	Bagaimana Deepublish memutuskan untuk membangun kemitraan ?	<p><i>Manajer Penjualan</i></p> <p>Alasan utamanya adalah memperluas jaringan, artinya Deepublish membutuhkan pihak lain yang dapat membantu deepublish untuk meperluas jaringan. Dengan semakin banyak kemitraan, maka perluasan informasi bisnis akan semakin baik.</p> <p>Mitra yang pertama dibentuk adalah mitra penerbitan dan mitra penjualan dalam bentuk Reseller dan distributor penjualan buku. Mitra juga dikembangkan di bagian produksi karena mesin produksi yang belum lengkap, jadi di bagian</p>

		produksi juga mengembangkan kemitraan untuk mendukung kemampuan produksi.
3	Kriteria-kriteria pihak yang dijadikan acuan Deepublish sebagai mitra ?	<i>Manajer Penjualan</i> Pada bagian Reseller, mitra dibagi menjadi beberapa kategori dari yang baru mulai belajar hingga yang sudah ahli. Pada bagian mitra project besar yang pertama dilihat adalah track record dalam mengerjakan project, yang kedua adalah legalitas hukumnya. Pada mitra bagian produksi mengacu pada standar umum hasil produk yang dibutuhkan oleh Deepublish.
4	Apa alasan utama Deepublish (tujuan) mengembangkan kemitraan ?	<i>Manajer Penjualan</i> Tujuan utama dalam pembangunan mitra adalah untuk mendapatkan omset yang lebih tinggi serta memperluas jaringan.
5	Tindakan apa saja yang dilakukan oleh Deepublish agar mitra dapat bekerjasama dengan Deepublish?	<i>Manajer Penjualan</i> Tindakan yang dilakukan oleh Deepublish yang pertama adalah memberikan bagi hasil finansial dalam prosentase tertentu sebagai bentuk apresiasi kepada mitra. Mitra juga mencari keuntungan finansial untuk usahanya, sehingga share fee untuk setiap penjualan yang berasal dari mitra akan diberikan kepada mitra. Selain itu juga ada keuntungan-keuntungan lain juga yang diberikan kepada mitra seperti diajak menjadi pembicara kegiatan Deepublish.
6	Apakah ada dorongan atau Tindakan selain finansial agar mitra terjaga dalam bekerjasama?	<i>Manajer Penjualan</i> Setiap bulan biasanya diadakan kelas penjualan yang diberikan kepada mitra untuk optimasi mitra agar mitra juga dapat berkembang lebih cepat. Ada juga pemilihan beberapa mitra yang sudah bekerjasama dengan lama untuk (hak khusus seperti) memberikan sharing pengetahuan kepada mitra lain yang masih baru. Selain itu juga model kerjasamanya juga diubah seperti diberikan stock buku tanpa harus membayar buku di depan (konsinyasi).
7	Peran yang diberikan Deepublish agar mitranya juga tumbuh dan kondisinya lebih baik dari kondisi sebelumnya?	<i>Manajer Penjualan</i> Tindakan selain diberikan kelas penjualan adalah memberikan challenge tertentu kepada mitra, seperti challenge untuk mendapatkan capaian tertentu agar mendapatkan tambahan (bagi hasil). Adanya levelling pada setiap mitra dengan pembedaan fasilitas. Level tertentu diberikan fasilitas lebih baik dibanding dengan level yang lebih bawah.
8	Efektivitas/Evaluasi program yang sudah diberikan kepada	<i>Manajer Penjualan</i>

	mitra apakah sudah efektif atau belum?	Ada yang sudah optimal ada juga yang belum optimal seperti karena yang berbagi informasi adalah reseller yang sudah berpengalaman. Dalam bekerjasama ada aturan sendiri untuk mitra, naik turunnya mitra pada level tertentu ada ketentuan evaluasi sendiri. Jadi mitra akan secara otomatis mengevaluasi diri sendirinya. Misalnya dalam beberapa bulan mitra tidak mencapai angka tertentu, maka mitra tersebut akan turun level. Sebaliknya jika mitra mencapai target dalam beberapa bulan, maka mitra tersebut akan dinaikkan levelnya (diberikan fasilitas lebih).
9	Bagaimana Deepublish memandang mitra yang sudah dibentuk agar sesuai dengan ekspektasi Deepublish dan dapat memberikan feedback positif kepada Deepublish?	<i>Manajer Penjualan</i> Ada dua sudut pandang. Pertama adalah bagaimana kita (deepublish) memperlakukan mitra. Maksudnya adalah seberapa intens deepublish berkomunikasi dengan mitra sangat berpengaruh dengan hubungan (yang terbangun). Semakin intens akan terjadi komunikasi silang pendapat (saling memberikan masukan) yang meningkatkan performa mitra. Yang kedua lebih ke teknis, seperti memberikan informasi, pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan teknis mitra.
10	Apakah mitra pernah memberikan feedback khusus kepada Deepublish agar Kerjasama yang terjadi juga dapat berlangsung lama?	<i>Manajer Penjualan</i> Setiap bulan, Deepublish melakukan permintaan feedback kepada setiap mitra untuk seluruh interaksi dengan mitra baik tentang pekerjaan, produk, kelas penjualan, dan semuanya biasanya dimintakan feedback. Setiap selesai kegiatan pun biasanya meminta feedback materi tertentu yang dibutuhkan oleh mitra. Beberapa kelas penjualan yang diadakan diambil dari feedback yang diberikan oleh mitra.

2. Transkript dengan Arief Zohir Manajer Produksi

No.	Pertanyaan	Respon
1	Bagaimana bentuk kemitraan yang ada di bagian produksi?	<i>Manajer Produksi</i> Kalau di produksi, kemitraannya lebih ke vendor-vendor produksi seperti Ketika kapasitas dalam sedang overload (overcapacity), maka pekerjaan akan dilempar ke vendor produksi. Selain vendor produksi, ada juga vendor pengiriman dan vendor bahan baku.
2	Bagaimana Deepublish memutuskan kriteria vendor yang baik?	<i>Manajer Produksi</i> Faktor pertama adalah harga, harga yang lebih murah lebih jadi pilihan. Faktor kedua adalah kecepatan, ketiga fasilitas yang dimiliki, dan keempat jarak vendor yang berlokasi lebih dekat

		<p>dengan kantor khusus untuk vendor produksi dan bahan baku.</p> <p>Untuk vendor pengiriman juga tidak jauh berbeda, seperti fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan seperti bisa pick up dan jaraknya dekat.</p>
3	Apakah ada kaitan kriteria tersebut dengan proses bisnis Deepublish ?	<p><i>Manajer Produksi</i></p> <p>Ada, seperti kecepatan, lebih cepat akan memberikan pelayanan lebih cepat untuk konsumen baik untuk produksi maupun pengiriman.</p>
4	Apakah ada Tindakan dari Deepublish agar mitra bisa tumbuh lebih baik dan berkelanjutan?	<p><i>Manajer Produksi</i></p> <p>Khusus untuk vendor produksi ada, seperti request model buku tertentu yang sesuai dengan model bisnis Deepublish (walaupun disana masih baru). Untuk tindakan tertentu seperti saling berkunjung dan bersilaturahmi, ada juga mengirimkan hadiah seperti parcel lebaran agar lebih terikat.</p> <p>Untuk memperbaiki Kerjasama, ada kami berikan feedback kualitas agar bisa lebih baik yang diberikan mitra. Selain itu dari Deepublish juga memberikan order yang rutin berapapun nilainya agar kemitraan tetap terjaga.</p> <p>Ada juga negosiasi tertentu agar harga yang diberikan mitra bisa lebih turun lagi (order sedikit dibedakan dengan order yang banyak, untuk setiap project)</p>
5	Apa keuntungan yang akan didapatkan Deepublish jika memiliki mitra?	<p><i>Manajer Produksi</i></p> <p>Pertama, harganya bisa turun, Kecepatan bisa mengimbangi kebutuhan Deepublish, kapasitas bisa menaikkan kapasitas internal, dan jika dibutuhkan pengkondisian tertentu karena overload internal, bisa langsung masuk ke mitra (tanpa ada negosiasi proses)</p>

3. Transkript dengan Muhammad Rizki Manajer Author dan Netpromoter

No.	Pertanyaan	Respon
1	Mas Ardiansyah menyampaikan Kerjasama paling pertama adalah netpromoter, kenapa akhirnya memutuskan membangun jaringan netpromoter?	<p>Netpromoter awalnya bertujuan untuk mengakomodasi penulis, konsumen, yang mungkin belum sempat jadi penulis tapi sudah merasa cocok dengan Deepublish. Awalnya kalau aku pelajari dari situ, mengakomodasi mereka yang sudah puas dan klik dengan Deepublish, tapi mereka juga mengajak orang lain (untuk menggunakan) dengan memberikan beberapa fasilitas seperti insentif, uang, dan lain-lain</p>

2	Berarti awalnya tidak berniat untuk dibentuk jaringan ya? Cuma karena mereka puas, terus diminta tolong untuk membantu?	Betul, lebih ke konversi. Awalnya tidak (sengaja dibentuk). Baru akhir-akhir ini mulai dibahas bagaimana meoptimasinya (netpromoter). Karena yang saya tahu, netpromoter sejak dulu paling banyak adalah konversi-konversi penulis yang sudah puas. “coba ditawarkan jadi netprom”
3	Kalau secara tujuan lain-lainnya bagaimana dengan adanya netpromoter?	Tujuannya adalah untuk saling memberikan keuntungan dan manfaat antara mitra dengan perusahaan. Yang kedua, kita juga akan semakin luas. Kalau pemasaran hanya terpusat dari yang dikantor, maka kegiatan marketing akan terbatas. Jadi tujuannya untuk menjangkau area yang tidak terjangkau Deepublish. Apalagi institusi, karena institusi kadang informasi peluang akan lebih terbuka dengan orang yang mereka kenal ketimbang dengan cs marketing internal. Ada beberapa tapi tidak jarang buntu. Ujungnya adalah pencapaian omset departemen?
4	Apakah ada fasilitas atau keuntungan untuk netpromoter?	Keuntungan terbagi menjadi dua, materiil dan imateriil. Untuk materiil itu ada fee, fee naskah dan fee bagi hasil omset. Selanjutnya ada juga fee diluar penerbitan dan percetakan seperti fee haki, ebook, dan parafrase. Sedangkan yang imateriil ada juga pengembangan. Sesuai rencana seharusnya terjadwal ada temu mitra semacam kopdar bersama mitra, kita menanyakan kebutuhan apa, masalahnya apa. Selain itu juga akan kita riset QnA setiap sebulan sekali, seperti kebutuhan softskill atau hardskill apa yang dibutuhkan oleh netpromoter. Depeublish akan memberikan materi tersebut baik berupa video maupun zoom. Termasuk juga ada marketing kit seperti spanduk, x banner, kartu nama, dan souvenir kita support untuk netpromoter agar bisa berjalan marketingnya
5	Bagaimana kualifikasi atau syarat tertentu bergabung menjadi netprom? Apakah ada gamification tertentu untuk netprom?	Seharusnya ada tieringnya. Jadi dari yang hanya sebatas netpromoter, perwakilan, sampai nanti bisa penunjukkan kantor cabang. Cuma belum bisa berjalan karena baru membangun system netprom dari awal. Dari tahun lalu sampai Sekarang belum bisa berjalan. Kalau sekarang lebih kepada mitra yang berjalan dengan aktif akan mendapatkan informasi yang lebih update dibanding dengan mitra yang tidak aktif. Syarat-syaratnya yang kami sampaikan kepada umum tidak ada syarat khusus hanya syarat umum semacam punya networking. Cuma masih fokus untuk konversi orang yang sudah puas. Karena secara data, netprom saat ini yang aktif dan bagus secara pencapaian masih yang berawal dari penulis Deepublish yang sudah puas,

		<p>komunikasi sudah oke, sudah benar-benar bangga dengan Deepublish.</p> <p>Ada yang kami buka secara umum, yang daftar banyak, tapi untuk menjadi aktif akhirnya terseleksi sendiri.</p>
6	Apakah ada upaya tertentu agar mitra tetap menghasilkan sesuai target? Bagaimana deepublish menjaga netprom agar tidak terlepas?	<p>Kami memberikan PIC langsung kepada mitra, jadi mitra tidak kebingungan jika membutuhkan sesuatu. Upaya berikutnya adalah membuat wadah grup. Apapun kebutuhannya bisa disampaikan disitu. Diluar itu secara personal ada juga jadwal komunikasi personal setiap 3 – 5 hari pasti dihubungi untuk mengkonfirmasi perkembangannya bagaimana, kesusahannya apa, bagaimana proyeksinya dibulan ini, selalu kita tanyakan. Upaya dari kita sebatas mengingatkan dan menjadwalkan webinar untuk menjaga agar tidak terlepas?</p>
7	Bagaimana cara Deepublish memotivasi agar netprom pencapaiannya tinggi, termotivasi dan bergerak lebih aktif?	<p>Hubungan kemitraan pasti ada benefit materi. Yang paling awal adalah bagi hasil yang selalu kita update. Dulu pembagiannya masih tidak ada fee naskah, sekarang ada fee naskah. Bagi hasil yang awalnya berapa persen sekarang kami naikkan. Fee naskah pun dinaikkan dari awalnya 50ribu ke 150 ribu. Bagi hasil ini yang selalu kita update sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>Yang kedua kita juga selalu support informasi update yang bisa diketahui netprom agar ada kemudahan untuk dealing dengan penulis. Misalnya saat ini yang sedang bagus buku dengan genre a, institusi (cara deal dengan institusi). Dulu netprom kalau mencari naskah satu satu, tapi sekarang kami arahkan untuk ke institusi agar upayanya tidak terlalu besar, tapi upaya kecil menghasilkan besar. Kalau tidak salah sudah ada dua sampai tiga netprom yang memegang institusi. kalau ada link kesana bisa coba Kelola genre itu. Nah informasi update ini yang cukup membantu netpromoter.</p>
8	Apakah ada tambahan atau reward pencapaian tertentu?	<p>Setiap tahun ada penghargaan netprom of the year. Ada juga misalnya reward khusus pada case tertentu. Contohnya penulis ibu anggraini, sudah menulis 7 buku, kita minta hubungkan untuk membantu menghubungkan dengan Yayasan al maksoem. Dan terakhir dapat dealing 1000 eksemplar. Untuk netprom nya sendiri mendapatkan sampai 4 juta rupiah.</p>
9	Apakah ada feedback yang diberikan kepada Deepublish, dan Tindakan apa yang dilakuka deepublish?	<p>Pernah terjadi. Minusnya adalah belum terjadwal. Harusnya secara system di netprom ada jadwalnya setiap 3/6 bulan sekali (untuk meminta feedback). Tapi selama setahun membangun netprom, baru sekali diadakan. Waktu itu diadakan khusus untuk membahas tentang feedback dan masalah netprom. Tapi secara keseluruhan 70%, hanya ada di harga, waktu, dan jaringan</p>

10	Apakah ada evaluasi khusus yang diberikan Deepublish kepada netpromoter?	<p>Nah itu, malah kami hapuskan. Sebelumnya peraturan ada yang seperti itu. Cuma kelemahannya jadi tidak memiliki pasukan yang banyak. Itu kan ada di MoU kalau tidak dapat 1 bulan 1 naskah, mereka dikeluarkan. Nah banyak yang menolak, makanya kami hapuskan.</p> <p>Asumsinya yang tidak aktif akan difollow up jadi lebih aktif</p> <p>Cuma karena banyaknya mitra yang dikelola dengan 1 pic, jadi ada beberapa yang terseleksi sendiri. Yang aktif kita Kelola, yang tidak aktif ya tidak dikelola. Jadi kalau secara evaluasi yang aktif akan dikelola, yang tidak aktif dibiarkan.</p>
----	--	--

4. Transkript dengan Toeko Triyanto Owner Toko Buku Omviral

Perusahaan	: Toko Buku Omviral
Sektor usaha	: Penjualan dan Distribusi Buku
Informan	: 1. Toeko Triyanto (Owner)
Tanggal Interview	: Sabtu, 16 Juli 2022
Durasi Interview	: 50 Menit
Media Interview	Online
Observasi	Online (sosial media dan e commerce)
Jumlah karyawan	2 Tetap dan 1 Freelance

No.	Pertanyaan	Respon
1	Kenapa memilih bergabung dengan Deepublish ?	<p>Owner Omviral</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Adanya penawaran langsung dari Pihak Deepublish untuk bermitra sebagai distributor 2) Melihat adanya peluang bekerjasama dengan Deepublish, karena satu-satunya penerbit dengan judul buku banyak tapi menerapkan harga standar 3) Ada juga penjenjangan level reseller, sehingga memungkinkan untuk pengembangan system reseller internal. Sedangkan penerbit lain cukup sulit karena dari penerbit sendiri melakukan intervensi baik dari competitor diluar maupun sales internet penerbit. Biasanya kalau dari Penerbit tidak menerapkan system HET, lambat laun mitranya akan berkurang seperti Penerbit xxxx. Dulu di Jogja ramai resellernya, saya termasuk yang baru masuk sebagai mitra. Tapi, karena ada salah satu mitra yang memiliki modal besar, kemudian harganya dibanting, akhirnya sekarang resellernya hilang di jogja, kecuali toko-toko besar saja.

		<p>4) Secara geografis, pembelinya banyak tersebar termasuk di luar pulau. Sehingga peluang pasar di Jakarta lebih besar</p> <p>5) Permodalan juga didukung dari Penerbit (system pembayarannya tidak menyusahkan mitra)</p>
2	Kapan mulai bergabung dengan Penerbit Deepublish	<p>Owner Omviral</p> <p>1) Sudah dua tahun lebih bergabung dengan Deepublish.</p>
3	Sejauh mana Deepublish memberikan support Kerjasama bisnis yang dilakukan?	<p>Owner Omviral</p> <p>1) Supportnya bagus banget. Saya pernah usul untuk dibuatkan harga standar, tapi belum mau diterapkan oleh Deepublish awalnya karena penerbit maunya menggunakan system cashback. Padahal dengan system cashback, bagi sales agent tinggal memberikan diskon pada produknya, karena memiliki diskon besar. Reseller baru yang diskonnya lebih kecil hanya 20% mentalnya akan turun duluan, jadi tidak akan bertumbuh. Itu kenapa saya usulkan HET saja jika memang diskon diberikan secara berjenjang sehingga diskon tidak dipotong langsung dari produk. Sehingga ada peluang untuk reseller baru. Dengan adanya HET akan merangsang kreativitas semua reseller. Sales Agen akan lebih kreatif dalam hal pemasaran tidak hanya banting harga. Reseller yang baru juga akan lebih percaya diri.</p> <p>2) Support yang diberikan Penerbit Deepublish, dibandingkan dengan Penerbit lain, hanya Deepublish yang memberikan pembinaan, challenge. Reseller direkrut tapi dibina, tidak hanya ditinggalkan untuk berjualan saja.</p> <p>3) Ada juga levelling reseller yang memacu untuk bertumbuh. Jika yang muncul hanya reseller tertentu saja berarti tidak sehat.</p> <p>4) Data. Karena saya modal terbatas, jadi saya akan menjual buku-buku dengan kemungkinan terjualnya tinggi. Saya sempat menanyakan ke bagian penjualan yang best seller mana saja. Nah sekarang sudah ada daftar best seller</p> <p>5) Yang enak di Deepublish itu mau menerima saran-saran dari reseller. Saran yang saya berikan biasanya lebih ke keadilan karena pasarnya masih luas banget jadi reseller baru bisa tumbuh bareng. Pertumbuhan reseller berjalan dan naik, omset juga naik. Artinya, diluar dari yang kita dapatkan sekarang sebetulnya masih sangat besar. Jadi perlu ada persaingan reseller</p>

		yang sehat. Jika memungkinkan, antar reseller bisa maju Bersama dan bisa berkolaborasi.
4	APakah yang diberikan Deepublish sudah efektif menurut mitra untuk mendukung pertumbuhan mitra?	Untuk webinar menurut saya sudah bagus sekali, karena di penerbit lain tidak diberikan. Selain itu juga kan diberikan support seperti konten-konten tinggal diambil dan di upload.
5	Selain webinar dan pelatihan, apakah ada support lain dari Deepublish yang menambah pengetahuan atau menjadi input ke Pak Toeko, yang Pak Toeko mengkondisikan perubahan di bisnis Pak Toeko?	Untuk perubahan bisnis ya ada. Awalnya hanya focus di teknologi, akhirnya ke kategori yang lain walaupun belum maksimal. Untuk yang belum dioptimasi saja sudah ada terjualnya. Sekarang sedang mencari buyer persona. Jadi mulai berani berubah (menambah kategori penjualan) dan serius membuat system Reseller
6	Selama proses perubahan apakah ada komunikasi mencari informasi ke Deepublish atau sebaliknya Deepublish memberikan feedback	<p>Biasanya melihat laporan reseller (laporan penjualan reseller), termasuk reseller of the month. Masing2 reseller penjualan terbanyak dimana. Misalnya reseller A lebih banyak di buku Kesehatan, reseller B di buku Teknik (untuk data pengembangan internal)</p> <p>Misalnya kategori novel ini belum teroptimasi, padahal penjualan novel cukup banyak. Kemungkinan karena tidak dikenal orang. Misalnya Gramedia, mereka biasanya melakukan endorse pada selebgram jadi bisa meningkatkan penjualan.</p> <p>Input lain itu diberikan file excel berisi data penjualan perwilayah dan bahkan Deepublish membantu membuat dashboard khusus untuk kami (distributor). Cuma penggunaannya masih belum bisa langsung action, karena di lapangan perlu waktu karena perlu membuat rencana penjualan (berdasarkan data)</p>
7	Efektivkah yang diberikan Deepublish meningkatkan pertumbuhan bisnis saudara?	<p>Jika dilihat dari data, sangat membantu (keterjualannya). Tapi untuk mengukur pertumbuhan tentu perlu ada indicator yang berbeda. Misalnya soal wilayah apakah produk tertentu terserap di wilayah tertentu atau tidak untuk optimasi.</p> <p>Tapi kalau ditanya soal pertumbuhan karena masih awal jadi belum bisa dilihat datanya. Tapi potensi peluangnya besar (jika diberikan data yang lengkap) Tapi jika dilihat dari indicator pendukung data, bisa dibilang sangat tumbuh.</p>
8	Feedback yang diberikan kepada tim Deepublish?	Terjadi dua arah, saling memberikan feedback. Ada grup, tapi tidak banyak komunikasi, tapi komunikasi berjalan.

9		
10		

5. Transkript dengan Nur Fadhilah Fahmi Owner Fahmi Bookstore

Perusahaan	: Fahmi Bookstore
Sektor usaha	: Penjualan dan Distribusi Buku
Informan	: 1. Nur Fadhilah Fahmi
Tanggal Interview	: Sabtu, 16 Juli 2022
Durasi Interview	: 45 Menit
Media Interview	Online
Observasi	Online (sosial media dan e commerce)
Durasi kerjasama	4 tahun

No.	Pertanyaan	Respon
1	Kenapa akhirnya memilih bergabung dan menjadi mitra penerbit deepublish?	<p>Kenapa mengambil buku deepublish karena bukunya pasti bisa disediakan. Kepastian buku yang bisa disediakan sampai 99% dibanding penerbit lain. Selain itu juga soal kemudahan yang diberikan penerbit. Karena yang saya terapkan, jangan sampai mengecewakan konsumen karena bukunya ready.</p> <p>Dari CS juga diberikan pelayanan yang memudahkan, bisa dibantu Ketika bermasalah dengan kualitas terus nanti dari deepublish membantu dengan memberikan benefit (tambahan) seperti gopay.</p>
2	Apakah pernah berpikir untuk mencari penerbit lain ?	Penerbit lain biasanya tidak menyediakan 100% bukunya, Ketika ga ready ya ga ready (stock habis). Akhirnya order batal, dan mengecewakan konsumen. Jadi terlalu beresiko dan g enak dengan konsumen.
3	Sudah berapa lama bergabung dengan Penerbit?	Dari September oktober 2017
4	Support apa saja yang diberikan Deepublish pada bisnis Anda dan hingga Anda ter-develop?	<p>Salah satu kenapa sampai sekarang masih bermitra, kadang deepublish hasil cetakannya kurang baik, tapi deepublish mempermudah untuk mengatasinya, jadi kita tidak mengatasinya sendiri.</p> <p>Semisal beberapa kali paketnya tidak terdeteksi dimana, biasanya dari CS juga akan membantu paketnya ada dimana. Kemudahan-kemudahan yang diberikan deepublish dan CS nya juga baik</p> <p>Sebenarnya ada juga soal training tentang marketplace, tapi aku Cuma sekali aja ikut. Kalau dari Deepublish sangat membantu untuk training, tapi aku yang ga ikut.</p>

5	Apakah pernah memberikan feedback tertentu, request support khusus ke Deepublish?	<p>Ada, tapi lebih ke pelayanan misalnya apakah bisa dibuat one day service. Deepublish kan PoD, jadi bukunya disediakan besoknya. Nah, bisa gak ya kalau order pagi ini, sore bisa langsung disediakan. Jadi one day service.</p> <p>Soalnya terkadang dapat pembeli yang butuh banget. Saya tipe orang yang pengen membantu semaksimal mungkin, jadi kalau bisa diusahakan ya akan diusahakan.</p>
6	Sejauh ini bekerjasama dengan deepublish, apakah yang dilakukan deepublish efektif agar kemitraan berjalan dengan baik? Deepublish tumbuh, mitra juga tumbuh	Sudah berjalan dengan baik, karena sampai sekarang aku juga masih bermitra dengan deepublish. Di penerbit lain, ada yang pembayarannya harus di depan, (di deepublish tidak). Padahal penerimaan order kan 24 jam, dan dana masuk (setelahnya).
7	Apakah terjadi proses pertukaran pengetahuan dari Anda ke Deepublish atau Deepublish ke Anda diluar dari proses edukasi rutin?	<p>Dari deepublish nya tidak, tapi melihat kompetitor yang dari mitra deepublish juga). Apa yang dilakukan oleh mitra lain, mengamati oh mereka menerapkan ini.</p> <p>Kita biasanya lebih peka sebelum tim CS mengajak mengikuti toko-toko lain. Kan biasanya ada informasi capaian bulanan dari reseller lain. Jadi kita tau siapa aja kompetitor kita (dari data capaian itu).</p>
8	Apa saja yang dilakukan oleh Anda untuk mengubah internal bisnis Anda?	<p>Semisal dulu pertama liat, kompetitor sedang menerapkan apa, missal judulnya diubah, ada tambahan-tambahan. Nah biasanya aku liat terus aku lakuin. Misalnya, ada juga gambar yang disediakan oleh Deepublish, akhirnya aku pakai juga gambarnya.</p> <p>Ada juga misalnya kompetitor menerapkan diskon tertentu, jadi aku juga mengikuti karena jadi tau.</p> <p>Ada yang lain, yang aku belum bisa itu reseller menerapkan setting wilayahnya diluar. Ada yang dari sidoarjo, ada yang dari bandung. Aku sampai nanya sama kompetitor kenapa nerapin tokonya di lokasi yang jauh. Aku kira salah setting, ternyata itu strategi dari kompetitor. Itu inovasi dari kompetitor karena setting kalau di sleman sudah banyak, jadi sekarang pindah kota.</p> <p>Aku ga bisa menjangkau karena orang tua dan kakakku di ngawi kota kecil, jadi ga bisa ikut dengan yang lain.</p>
9	Ketika memberikan feedback ke Deepublish, apa yang dilakukan oleh Deepublish?	Selama ini feedback yang kuberikan, biasanya feedback kuberikan karena ada kepuasan yang belum terpuaskan. Selama ini yang belum terpuaskan ujung-ujungnya di one day service. Dulu aku pernah jadi star + (kelas atas shopee). Dulu pernah ada kejadian, beberapa order tidak berjalan, dan sedang ramai. Akhirnya ordernya jadi

		terlambat. Dari situ kelasnya jadi turun (tidak star + lagi). Itu feedback yang masih kuberikan, sampai sekarang belum berjalan di deepublish.
--	--	---

7. Transkript dengan Budi Santoso Supervisor Agung Digital Printing

Perusahaan	: Agung Digital printing
Sektor usaha	: Printing
Informan	: 1. Budi Santoso (Supervisor Agung Digital Printing)
Tanggal Interview	: Kamis, 1 September 2022
Durasi Interview	: 75 Menit
Media Interview	Offline
Durasi Kerjasama	Kerjasama sudah berjalan lebih dari 5 tahun

No.	Pertanyaan	Respon
1	Apakah ada alasan tertentu Deepublish diberikan hak khusus, apakah ada arahan khusus untuk memperlebar kemitraan dan menjaga kemitraan?	Ada, karena ada tim marketing. Tugasnya adalah mencari customer dari online maupun offline. Dan yang sudah masuk berusaha semaksimal mungkin untuk dijaga. Dan kalau memang ordernya kontinyu dan jumlahnya signifikan kita pasti akan selalu usahakan biar tetap berlanjut.
2	Sempat terjadi kerenggangan hubungan dengan Deepublish, apakah ada arahan untuk melanjutkan?	Sempat renggang Ketika terjadi perpindahan karyawan. Himbauan dari owner, untuk mitra yang sudah lama bekerjasama, yang dulu sering masuk difollow up lagi. Nah untuk saat ini karena tim marketing sudah berjalan, ditambah tim supervisor juga bekerjasama untuk memfollow up customer yang biasanya masuk tapi ngga masuk lagi. Yang sudah jelas kontinyu ada perhatian khusus.
3	Apakah ada kriteria tertentu bagaimana mitra yang akan bekerjasama dengan Agung?	Secara spesifik tidak. Selama punya potensi masuk, maka bisa bekerjasama.
4	Bagaimana Agung memberikan hak khusus atau perhatian khusus kepada mitra? Baik secara proses maupun hak tertentu?	Dalam konteks Deepublish. Kalau Deepublish masuk akan langsung diberikan satu operator khusus Deepublish. Jadi selama project Deepublish belum selesai, operator tersebut tidak diperbolehkan mengambil antrian lain. Untuk ACC juga sebisa mungkin waktu akan diprioritaskan jika memang ada kebutuhan urgensi, maka akan diprioritaskan.

		<p>Jika memang ada hasil yang kurang sesuai atau tidak sesuai, mengarahkan Deepublish untuk langsung komunikasi saja. Termasuk juga misal dari tim Deepublish ada selisih harga, dibandingkan dengan yang lain lebih murah, komunikasi ke Agung juga untuk dapat perhatian khusus.</p> <p>Harusnya per hari ini ada kenaikan harga, terus saya sampaikan ke owner harga itu baru naik, apa mau dinaikkan lagi? Takutnya nanti ada keluhan dari mitra. Akhirnya keputusan owner, yang lama-lama dipilah pilih mana yang tidak perlu dinaikkan. Saya sampaikan tentang Deepublish, apa ga sayang dinaikkan, padahal belum lama ini dinaikkan? Keputusan owner Deepublish tidak dinaikkan harganya.</p>
5	Apakah Deepublish pernah memberikan feedback kualitas agar Kerjasama juga berjalan dengan Panjang?	Selama ini aman, jarang ada complain. Tapi pernah ada suatu waktu di internal Agung ada keteteran deadline, jadi tergeser 1 hari dari deadline. Ketika terjadi seperti itu, kami justru melakukan evaluasi ke dalam (internal).
6	Sebelumnya Agung tidak bermain pada produk buku, tapi sekarang mulai banyak bermain pada produk buku, Apakah ada pengaruh Deepublish untuk produk Agung khususnya buku satuan?	Memang salah satunya Deepublish yang sangat mempengaruhi Agung untuk akhirnya lebih banyak handle buku. Sampai di tim marketing pun, produknya banyak ya yang dijual, tapi kalau sudah coba dapat orderan buku, yang lain tidak akan diprioritaskan. Tim marketing jika sudah pernah dapat orderan buku, akan lebih focus mencari order buku.
7	Salah satu kebutuhan Deepublish adalah bagian pengantaran karena lokasi jauh. Dulu harus mengambil secara langsung ke Agung, bagaimana hal itu berpengaruh ke Agung?	Untuk pengantaran, tidak menutup kemungkinan akan menambah karyawan pengantaran yang nantinya akan jadi tim kurir (sekarang belum). Karena banyak juga dari pengalaman dari tim marketing, dengan harga yang sama mendapatkan fasilitas free pengantaran. Kelihatannya tidak seberapa diantarkan, ternyata efeknya cukup baik.
8	Apakah ada harapan tertentu dari Agung ke Deepublish, atau Tindakan tertentu dari Deepublish agar kemitraan bisa berkembang dan bertahan lama?	Kalau dari kami, yang disampaikan owner adalah berharap kontinyu. Deepublish bisa eksis semakin ramai, otomatis Agung juga akan dapat sedikit banyak manfaatnya. Kedua, Agung juga berharap deepublish bisa lebih terbuka jika ada sesuatu yang diinginkan dari Agung untuk jangan sungkan mengkomunikasikan. Kalau Agung sanggup, pasti akan diusahakan.
9	Pak Budi di Agung sudah cukup lama, apakah keberadaan Deepublish, Kerjasama dengan Deepublish berpengaruh secara positif atau terdapat perubahan positif pada tim atau bisnis pada Agung?	Secara bisnis sudah pasti ada. Semakin ramai Deepublish, Agung juga akan semakin ramai. Untuk perubahan pun ada, kami dari tim yang sebelum terjun ke buku, untuk orderan biasanya lebih banyak deadline dari tim internal. Sejak masuk ke ranah buku dan Kerjasama langsung ke penerbit, otomatis order datang beserta deadline. Pada akhirnya Agung semakin terbiasa dengan orderan yang sudah berdeadline. Kami lebih

	menyukai kalau ada order Deepublish langsung dengan deadline.
--	---

8. Transkript dengan Dewi Anggraini salah satu netpromoter Deepublish

Mitra Jaringan	Dewi Anggraini
Tanggal Interview	Sabtu, 3 September 2022
Durasi Interview	40 Menit
Media Interview	Online
Durasi Kerjasama	Kerjasama sudah berjalan lebih dari 1 tahun

No.	Pertanyaan	Respon
1	Ibu sudah cukup lama bergabung dengan Deepublish dalam penulisan, tapi mengapa akhirnya memutuskan mengikuti program netpromoter?	<p>Sewaktu jadi penulis, saya sangat euphoria karena impian selama ini alhamdulillah jadi buku. Ketemu dengan Deepublish cocok visi misinya, sudah buku ketiga atau keempat.</p> <p>Saya di sekolah pada nanya, teman-teman yang punya talenta menulis pada nanya, bu Dewi gimana caranya bisa jadi buku? Jadi awalnya lebih ke temen-temen saya melihat saya sebagai penulis buku yang sudah ada wujud bukunya, tidak hanya sekedar di laptop.</p> <p>Kemudian Mas Raden (staff Deepublish) cerita ada program netpromoter di Deepublish. "Ibu kalau teman-teman mau, Ibu sekalian aja jadi netprom". Ibu sekedar mengajak, promo berjalan kepada teman-teman. Sudah berjalan alhamdulillah, dan sudah ada beberapa yang dibantu.</p>
2	Selama bergabung dengan Netpromoter apakah ada masalah tertentu?	<p>Lebih ke pribadi karena banyak yang tertariknya bapak-bapak. Kemudian kendala biaya, karena untuk pemula nerbitin buku lebih ke Bahagia menerbitkan bukunya tapi tidak paham proses yang butuh biaya.</p> <p>Kalau saya sudah pengalaman nyari penerbit mayor dan lebih memilih selfpublishing jadi sudah menyiapkan biaya. Kalau yang lain karena ngga siap, akhirnya mentok di biaya.</p>
3	Support apa saja yang diberikan untuk Bu Dewi agar bisa berjalan dengan baik ?	<p>Lebih ke konsultasi. Karena saya kan guru SD, jadi biasa bergaul dengan anak-anak. Jadi kalau misalnya (ditanya), "Ibu, ini ko Pak X kenapa belum jalan?" Ini Mas, kendalanya gini-gini, jadi lebih ke konsultasi, alhamdulillah suka ada solusi. Jadi tidak merasa sendiri menghadapinya. Misal kendala biaya, ya bu bisa 50% dulu. Biasanya temen-teman kalau pada nanya habis berapa pada kaget.</p>

		Konsultasi, jadi kalau ada masalah langsung konsultasi ke CS.
4	Apakah ada alat bantu promosi edukasi tertentu yang disampaikan tim CS?	Pernah di awal jadi pede. Misalnya ada prospek, melakukan penawaran selalu ada panduan. Tapi kalau sekarang saya sudah lebih pinter, jadi bisa menyampaikan langsung (dibanding dulu). Jadi misalnya ada yang nanya, Ibu Dewi udah jadi buku ya, Langsung liatin (bukunya). Jadi promosinya tidak yang berbentuk panflet, tapi lebih kepada lihatkan bentuk bukunya saya. Jadi langsung pada tertarik. Baru dilanjut.
5	Berarti ada perubahan cara promosi dari panflet dan konten jadi promosi secara langsung?	Iya, lebih ke lihat bukti. Karena ada kasus teman sudah bayar tapi belum jadi buku sampai sekarang. Orang lihatnya, “oh bu dewi diem-diem udah jadi buku”.
6	Perubahan dalam promosi ada masukan dari tim CS? Atau inisiatif sendiri?	Dipandu sih. Karena saya sering bertanya. Kalau jalan sendiri inisiatif ada, tapi tetap dikonsultasikan dulu. Walaupun ada ide, misalnya gini gimana, terus CS menambahkan gini gini. Alhamdulillah hubungan dengan Deepublish nyambung banget, pernah nyoba dengan penerbit lain bawaannya jadi emosional.
7	Menurut Anda, apakah yang dilakukan Deepublish dalam memberikan support efektif?	Sejauh ini baik-baik saja. Sebagai netprom, apa yang kita butuhkan bisa langsung ada. Kita kan khawatirnya seperti ada kendala. Seperti kemari nada yang minta ganti cover, padahal sudah acc. Yang seperti itu kadang saya bingung memutuskan, tapi Ketika disampaikan, dari CS menyampaikan tenang bisa diproses. Padahal menyampaikannya juga hari sabtu, tapi dari CS legowo membantu saya walaupun di hari libur. Netprom kan tidak bisa memutuskan semuanya, Namanya juga perantara, jadi tetap harus dikonsultasikan. Konsultasi di hari libur jadi support yang baik
8	Apakah Anda pernah menyampaikan feedback kepada tim Deepublish? Bagaimana Deepublish merespon feedback Anda?	Ada hal yang mungkin saya dikomando langsung jalankan, karena konskuensinya berat.