

**LAPORAN AKHIR TAHUN
PENELITIAN FUNDAMENTAL**



**PENGEMBANGAN MODEL BISNIS
ORGANISASI BERBASIS PENGETAHUAN**

Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun

Tim:

Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE, MM NIDN: 0810047001 (Ketua Tim)
Partiwi Dwi Astuti, SE., M.Si., Ak., CA NIDN: 0830107801 (Anggota Tim)

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TRIATMA MULYA
Oktober 2016**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : PENGEMBANGAN MODEL BISNIS ORGANISASI
BERBASIS PENGETAHUAN

Peneliti/Pelaksana
Nama Lengkap : Dr IDA KETUT KUSUMA WIJAYA S.E., M.M.
Perguruan Tinggi : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya
NIDN : 0810047001
Jabatan Fungsional : Lektor
Program Studi : Manajemen
Nomor HP : 081394079889
Alamat surel (e-mail) : ik_kusumawijaya@yahoo.com


Anggota (1)
Nama Lengkap : PARTIWI DWI ASTUTI S.E.
NIDN : 0830107801
Perguruan Tinggi : Universitas Warmadewa
Institusi Mitra (jika ada) : -
Nama Institusi Mitra : -
Alamat : -
Penanggung Jawab : -
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp 50.000.000,00
Biaya Keseluruhan : Rp 150.000.000,00

Mengetahui,
Ketua
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Triatma Mulya



(Dr Ketut Putra Suarhana, MM)
NIP/NIK 920400001

Badung, 25 - 10 - 2016
Ketua,



(Dr IDA KETUT KUSUMA WIJAYA S.E.,
M.M.)
NIP/NIK 000200070

Menyetujui,
Kepala LP2M



**LEMBAGA PENELITIAN
DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT
(LP2M)**
STIE Triatma Mulya



(Dr Ida Ketut Kusumawijaya, SE.,MM)
NIP/NIK 000200070

RINGKASAN

Tujuan penelitian ini adalah menemukan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan. Target khusus yang ingin dicapai adalah dihasilkannya model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di berkala ilmiah terakreditasi nasional serta buku teks. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Untuk mencapai tujuan penelitian, desain penelitian untuk tahun pertama adalah menentukan definisi model bisnis organisasi berbasis pengetahuan, menguraikan dan menyusun konsep model bisnis organisasi berbasis pengetahuan, dan mengembangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan. Desain penelitian untuk tahun kedua dilakukan pengujian model bisnis organisasi berbasis pengetahuan, makalah yang akan disampaikan dalam pertemuan ilmiah nasional, publikasi ilmiah jurnal nasional terakreditasi dan penyusunan buku teks. Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dapat menciptakan keunggulan bersaing organisasi melalui pemahaman dan alokasi aktivitas bisnis untuk menghasilkan keuntungan, meningkatkan kinerja aktivitas bisnis, meningkatkan perencanaan dan implementasi aktivitas bisnis sesuai dengan strategi organisasi, meningkatkan inovasi dan keunggulan masa depan organisasi, memegang peran penting dalam proses *e-business* organisasi. Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan adalah integrasi lingkungan persaingan, perubahan lingkungan internal organisasi dan perkembangan infrastruktur teknologi informasi. Lingkungan persaingan bersumber dari meningkatnya permintaan dalam pasar persaingan global, yang menuntut organisasi lebih inovatif dan efisien dengan menggunakan teknologi informasi dalam merespon kecepatan perubahan selera pasar. Dampaknya akan terjadi perubahan internal organisasi untuk mentransformasi proses dan menyesuaikan model bisnis untuk mempertahankan daya saing organisasi.

Kata kunci: model, bisnis, organisasi, pengetahuan

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulisan laporan penelitian ini dengan judul Pengembangan Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan, dapat diselesaikan. Diselesaikannya laporan penelitian ini tidak terlepas dari beberapa pihak yang memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis. Oleh karenanya, penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak yang telah membantu dan mendukung terselesaikannya penulisan laporan penelitian ini, yaitu kepada:

1. Direktorat Riset dan Pengabdian Pada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Riset dan Pendidikan Tinggi, yang telah mendanai penelitian ini.
2. Jimmy Harry Suarhana, SST., MM, selaku Ketua Yayasan Triatma Surya Jaya, yang telah mendukung penulis dalam melakukan penelitian.
3. Dr. I Ketut Putra Suarhana, MM, selaku Ketua STIE Triatma Mulya, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
4. Seluruh Pimpinan dan Karyawan Perusahaan di Kabupaten Badung dan Instansi terkait dengan penelitian sebagai responden yang telah membantu memberikan informasi, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dalam penelitian ini.
5. Seluruh civitas akademik STIE Triatma Mulya atas dukungannya.

Penulis menyadari bahwa penulisan penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karenanya, masukan dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan selanjutnya.

Badung, Oktober 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 <i>Resource Based Theory</i>	5
2.2 <i>Knowledge Based Theory</i>	5
2.3 Model Bisnis	5
2.4 Studi Pendahuluan Yang Telah Dilaksanakan	6
BAB 3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	7
3.1 Tujuan Penelitian	7
BAB 4 METODE PENELITIAN	8
4.1 Metode	8
4.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	8
4.3 Teknik Analisis Data	8
4.4 Pengujian Keabsahan Data	8
4.5 Desain Penelitian	8
BAB 5 HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI	11
5.1 Hasil Yang Dicapai	11
5.2 Luaran Yang Dicapai	19
BAB 6 RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA	20
6.1 Rencana Tahapan Berikutnya	20
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN	21
7.1 Kesimpulan	21
DAFTAR PUSTAKA	22
LAMPIRAN	24
(bukti luaran yang didapatkan)	
- Artikel Ilmiah (draft, status <i>submission</i> atau <i>reprint</i>), dll	
- HKI, publikasi dan produk penelitian lainnya	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemikiran Penrose (1959) yang menggagas teori *resource-based view of the firm* (Nelson and Winter, 1982; Barney, 1991) implementasinya relevan saat persaingan ekonomi berbasis industri dengan menggunakan sumberdaya organisasi untuk meningkatkan daya saing (Alchian and Demsetz, 1972; Grant, 1996; Pemberton and Stonehouse, 2000; Narasimha, 2000; Miller 2003). Namun, ketika organisasi dewasa ini menghadapi persaingan ekonomi berbasis pengetahuan, pendekatan yang memposisikan organisasi secara strategis tidak lagi hanya mengandalkan sumberdaya organisasi semata, tetapi seharusnya mampu mengintegrasikan sumberdaya pengetahuan yang dimiliki organisasi yang dikenal dengan *knowledge based view of the firm* (Grant, 1991; Spender, 1994; Spender and Grant, 1996; Chesbrough H.W., 2003; Zaytseva A., Shuvalova O., 2011; Guinet J., Meissner D., 2012). Implementasi *knowledge based view of the firm* pada organisasi berdasarkan keunikan sumberdaya pengetahuan dan kapabilitas unggul yang tidak dapat ditiru organisasi lain dengan mengembangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan (Shapiro C and Varian, 1999; Zack, 1999; Connor, 2002; Miller, 2003).

Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan merupakan kritik terhadap pemikiran model bisnis *five forces* Porter yang lebih menekankan keunggulan industri daripada keunggulan organisasi (Mansfield and Fourie, 2003; Aldi, B. Elnath, 2005; Teece, 2010). Keadaan persaingan saat ekonomi berbasis industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok yang disebut Porter merupakan strategi yang cukup komprehensif untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Lima kekuatan itu adalah ancaman yang ditimbulkan oleh persaingan yang kompetitif, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, potensi pendatang baru, dan produk pengganti (Kirchner, 2015). Model bisnis Porter membentuk struktur dari semua industri, menetapkan aturan kompetisi dan berfungsi meningkatkan profit perusahaan.

Sedangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan terdiri dari individu organisasi yang memiliki kualifikasi pengetahuan yang dibutuhkan organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing (Blacker, 1995; Karreman et al, 2002). Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan juga merupakan kritik terhadap implementasi pengelolaan organisasi secara birokratik, yang menjunjung standar operating prosedur, hirarki pekerjaan dan *division of labour* (Drucker, 1993; Wikstrom et al., 1993), dan mengesampingkan peran

sumberdaya pengetahuan yang dimiliki individu organisasi. Padahal Starbuck (1992) mengungkapkan bahwa dalam model bisnis organisasi berbasis pengetahuan mengindikasikan pentingnya pengetahuan individu organisasi dibandingkan dengan sumberdaya organisasi lainnya (Alvesson, 2004). Kemunculan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan tidak lepas dari ketidakmampuan pengelolaan organisasi birokratik dalam merespon kecepatan perubahan selera pasar, persaingan global dalam era ekonomi berbasis pengetahuan. Karakteristik model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dapat ditunjukkan dari pekerjaan organisasi yang kompleks dan sulit untuk distandarisasi, sehingga membutuhkan individu dengan kualifikasi mampu mengelola aktivitas organisasi berbasis pengetahuan (Karreman et al., 2002; Robertson and Swan, 2003).

Persaingan dan ketidakpastian lingkungan ekonomi menciptakan kecepatan perubahan keputusan strategi bisnis bertambah kompleks dan sulit. Untuk menghadapi kompleksitas lingkungan persaingan, dibutuhkan kemampuan organisasi dalam mengeksplorasi pengetahuan dan memanfaatkannya secara efektif agar menjadi sumber utama keunggulan bersaing organisasi (Lei et al, 1996; Katzy and Blindow, 2003; Aldi, B. Elnath, 2005). Organisasi dituntut mengembangkan sumberdaya pengetahuan secara intensif (N. Sheehan and C. Stabell, 2007; J. Wang and J. Xaio, 2009), sebagai aset agar mampu menghadapi persaingan (Caniero, 2000; Lee, 2001; Rowley, 1999). Pengetahuan sebagai kekuatan strategis internal organisasi, tidak dapat diadaptasi oleh pesaing dan dapat membentuk organisasi inovatif, kompetitif dan menghasilkan daya saing (Barney, 1991; Nonaka and Takeuchi, 1995; Caniero, 2000; Priem and Butler, 2001).

Pengaruh dinamika persaingan dan ketidakpastian lingkungan ekonomi juga membuat model bisnis yang ada menjadi tidak layak dan membutuhkan penyesuaian dan pengembangan (Johnson, and Suskewics, 2009; Gambardella, and McGahan, 2010; Zaytseva A., Shuvalova O., 2011; Hajiheydari et. al., 2012). Oleh karena, organisasi dituntut merancang kembali konsep model bisnis guna memfasilitasi para pengelola dalam menjalankan strategi bisnis (Morris, et al. 2004), untuk memahami elemen bisnis yang perlu dinilai, diukur, dikomunikasikan dan diperbaiki agar organisasi tetap mampu bersaing (Chesbrough, 2003; N. Sheehan and C. Stabell, 2007; Johnson, et al., 2008; Teece, 2010). Model bisnis menggambarkan metode organisasi menjalankan strategi bisnis dengan mengurangi kompleksitas persaingan organisasi (Rajala et al. 2003; Morris et al. 2005; Osterwalder, 2004; 2005; Calia, et al., 2007; Teece, 2010). Sehingga harusnya model bisnis dirancang dengan melibatkan sumber keunggulan bersaing organisasi yang langka, sulit ditiru dan dapat dipergunakan terus menerus.

Dalam beberapa tahun terakhir ini, model bisnis telah menarik perhatian besar dari berbagai kalangan baik akademisi maupun praktisi. Sejak tahun 1995 sudah banyak jurnal dan artikel ilmiah dengan fokus utama pembahasan berbagai ide dan gagasan tentang model bisnis telah diterbitkan (Zott, et al, 2010). Meskipun sudah banyak literatur, diskusi panel seminar dan pertemuan ilmiah yang membahas tentang model bisnis, belum ada satu definisi umum yang dapat diterima secara luas oleh semua kalangan sehingga sangat urgen membutuhkan penelitian yang mampu mengembangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan. Urgensi lain penelitian ini bahwa secara tradisional organisasi berusaha untuk menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama dengan kepekaan merespon perubahan pola konsumsi dan aktivitas permintaan pelanggan (Zang et. al., 2009). Namun, saat ini aktivitas organisasi tersebut dilakukan dengan basis pengetahuan pada media *online*, sehingga organisasi membutuhkan pengelolaan *knowledge* sebagai pendorong organisasi dalam merancang pengembangan model bisnis berbasis pengetahuan untuk memenuhi permintaan pelanggan di masa depan dan menghasilkan profit yang diinginkan.

Urgensi berikut dilakukannya penelitian ini, bahwa pengembangan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dapat menciptakan keunggulan bersaing organisasi melalui pemahaman dan alokasi aktivitas bisnis untuk menghasilkan keuntungan, meningkatkan kinerja aktivitas bisnis, meningkatkan perencanaan dan implementasi aktivitas bisnis sesuai dengan strategi organisasi, meningkatkan inovasi dan keunggulan masa depan organisasi, memegang peran penting dalam proses *e-business* organisasi (Osterwalder, 2004). Urgensi lain dilakukan pengembangan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan adalah lingkungan persaingan, perubahan lingkungan internal organisasi dan perkembangan infrastruktur teknologi informasi (Sethi and King, 1998). Lingkungan persaingan bersumber dari meningkatnya permintaan dalam pasar persaingan global, yang menuntut organisasi lebih inovatif dan efisien dengan menggunakan teknologi informasi dalam merespon kecepatan perubahan selera pasar (Lobontiu and Big, 2006). Dampaknya akan terjadi perubahan internal organisasi untuk mentransformasi proses dan menyesuaikan model bisnis untuk mempertahankan daya saing organisasi (Grover and Malholtra, 1997).

Penelitian ini memiliki urgensi karena model bisnis yang dikembangkan Porter (1980) lebih terfokus pada kemampuan organisasi menganalisis kekuatan lingkungan eksternal organisasi yang dapat memunculkan kesempatan dan peluang. Padahal sumberdaya yang sangat potensial untuk memenangkan persaingan dan menciptakan keunggulan organisasi dewasa ini adalah dari sumberdaya pengetahuan yang dimiliki organisasi. Oleh karena, perlu

dikembangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan untuk mencapai keunggulan bersaing.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Resource Based Theory

Konsep daya saing berdasarkan kompetensi dikembangkan oleh Penrose (1959) yang dianggap memberikan kontribusi terhadap teori modern yang didasarkan pada sumber daya (*resource based theory*). Pendukung teori ini melihat bahwa organisasi merupakan kumpulan sumberdaya individu yang unik yang kemudian meningkatkan daya saing organisasi (Nelson and Winter, 1982; Barney, 1991).

2.2 Knowledge Based Theory

Knowledge organisasi merupakan dasar membangun strategi organisasi dan menjadi sumberdaya penting profitabilitas organisasi (Grant, 1991; Spender, 1994; Spender and Grant, 1996), untuk memperkuat dan mempertahankan keunggulan kompetitif. *Knowledge* merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi. Dua jenis *knowledge*, yaitu: a) *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang tidak mudah dilihat dan dinyatakan, bersifat sangat pribadi, sulit diformulasikan dan dikodifikasikan, serta tersimpan di otak manusia, sehingga sulit dikomunikasikan dan dibagi ke orang lain. b) *Explicit Knowledge* merupakan sesuatu yang formal dan sistematis, dapat dinyatakan dalam kata maupun angka, dan mudah dikomunikasikan dalam berbagai bentuk.

2.3 Model Bisnis

Konsep model bisnis menjadi terkenal seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan globalisasi. Model bisnis dikaji oleh banyak penulis dengan konsep berbeda (Linder and Cantrell, 2000), dan tidak ada literatur yang secara spesifik menggambarkan konsep model bisnis (Mansfield and Fourie, 2003). Magretta (2003) menjelaskan gagasan sederhana berkaitan dengan model bisnis yaitu merupakan kerangka konsep bagaimana keterkaitan sumberdaya organisasi bekerja (Peterovic, 2001; Mansfield and Fourie, 2003; Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2005), berhubungan dengan elemen lingkungan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan keuntungan secara berkelanjutan (Timmers, 1998; Weil and Vitale, 2001; Stähler, 2002; Afuah, 2004). Sebuah model bisnis yang baik memotivasi karyawan untuk menciptakan dan meraih keunggulan (Magretta, 2003). Model bisnis membantu pimpinan organisasi menciptakan, memahami,

mengkomunikasikan, merancang, menganalisis dan melakukan perubahan aktivitas bisnis dan keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingan masa depan (Afuah, A. and Tucci, C.L. 2001; Afuah, 2004; Osterwalder et al., 2005; Zott et al, 2010).

Model bisnis sebagai sumber segala keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain (Giorgetti, 1998). Chesborough (2003) menyatakan model bisnis sebagai struktur rantai nilai (*an activity based value concept*), menciptakan *value* dengan serangkaian aktivitas dari bahan baku sampai ke pelanggan akhir, dimana *value* ditambahkan dalam keseluruhan aktivitas tersebut (Timmer, 1998). Tapscott et al. (2000) mendiskusikan model bisnis yakni menentukan kembali *value proposition* yang baru, mentransformasi aturan kompetisi, dan memobilisasi sumberdaya organisasi untuk menghasilkan tingkat kinerja yang maksimal (Kraemer et al., 2000).

2.4 Studi Pendahuluan Yang Telah Dilaksanakan

Tabel Perkembangan Pemikiran Model Bisnis

Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian
Timmers, (1998); Giorgetti (1998); Peterovic, (2001).	Model bisnis merupakan kerangka konsep bagaimana keterkaitan sumberdaya organisasi bekerja, berhubungan dengan elemen lingkungan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan keuntungan secara berkelanjutan
Stähler, (2002); Magretta (2003); Mansfield and Fourie, (2003); Osterwalder, (2004).	Model bisnis adalah arsitektur produk, layanan dan aliran informasi termasuk deskripsi dari berbagai pelaku dalam bisnis dan peran yang mereka jalankan, keuntungan potensial, sumber pendapatan bagi suatu bisnis.
Afuah, (2004); Calia, et al., (2007).	Model bisnis membantu pimpinan organisasi menciptakan, memahami, mengkomunikasikan, merancang, menganalisis dan melakukan perubahan aktivitas bisnis dan keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingan masa depan
Johnson, et al., (2008); Teece, (2010); Zott et al, (2010); Guinet, Meissner, (2012).	Model bisnis menggambarkan metode organisasi menjalankan strategi bisnis dengan mengurangi kompleksitas persaingan organisasi, dirancang dengan melibatkan sumber keunggulan bersaing organisasi yang langka, sulit ditiru dan dapat dipergunakan terus menerus

Sumber: Peterovic, (2001); Osterwalder, (2004); Calia, et al., (2007); Guinet, Meissner, (2012).

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menemukan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menentukan definisi model bisnis organisasi berbasis pengetahuan.
2. Menguraikan dan menyusun konsep model bisnis organisasi berbasis pengetahuan.
3. Mengembangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Metode

Penelitian ini pada tahun pertama menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh kedalaman pemahaman model bisnis organisasi berbasis pengetahuan beserta dengan kendalanya, sehingga dapat dikembangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan. Sedangkan pada tahun kedua digunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji model yang dihasilkan pada tahun pertama.

4.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data penelitian ini berupa data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dengan teknik pengumpulan data adalah dokumentasi. Data primer penelitian diperoleh dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, *focus group discussion* (FGD) dan kuesioner.

4.3 Teknik Analisis Data

Analisis sebelum ke lapangan dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Analisis selama di lapangan menggunakan model Miles dan Huberman (1984). Pada saat wawancara, peneliti telah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Jika jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* (Sugiyono, 2007).

4.4 Pengujian Keabsahan Data

Penelitian ini melakukan uji keabsahan data kualitatif dengan menggunakan uji kredibilitas data perpanjangan pengamatan, diskusi teman sejawat, dan triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan cara triangulasi sumber data dan triangulasi teknik. Sedangkan uji keabsahan data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan uji kualitas data, yaitu uji validitas dan reliabilitas.

4.5 Desain Penelitian

Organisasi berbasis pengetahuan yang ada di Kabupaten Badung dipilih sebagai sampel dengan informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penarikan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Pemilihan informan adalah untuk menentukan definisi model bisnis organisasi berbasis pengetahuan, menguraikan dan menyusun konsep model

bisnis organisasi berbasis pengetahuan, dan mengembangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan. Penelitian dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

Tahap 1: Menentukan Definisi Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan

Tahap ini dilakukan dengan wawancara dengan praktisi dan akademisi, yang bertujuan untuk pendefinisian konsep model bisnis organisasi berbasis pengetahuan. Pendefinisian model bisnis secara teoritis dilakukan melalui kajian literatur, sehingga model yang akan dikembangkan memiliki dasar teori yang kuat. Dari Tahap 1 ini, akan diketahui gambaran mengenai pemahaman model bisnis yang selama ini digunakan pada organisasi berbasis pengetahuan.

Tahap 2: Menguraikan dan Menyusun Konsep Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan

Dilakukan wawancara dan FGD dengan para pakar, peneliti, praktisi dan akademisi untuk menguraikan dan menyusun konsep utama. Konsep utama model bisnis dipilih dan didefinisikan dari kajian literatur dan hasil penelitian sebelumnya, akan diuraikan dan disusun konsep utama untuk model bisnis. Konsep utama ini selanjutnya akan berkembang sejalan dengan kajian literatur dan temuan di lapangan. Tahap 2 ini akan menghasilkan gambaran mengenai keberadaan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan.

Tahap 3: Pengembangan Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan

Tahap ini akan menghasilkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan. Untuk tujuan tersebut, maka dilakukan langkah sebagai berikut:

Langkah 1: Pendesainan Bahan Wawancara dan FGD: Bahan wawancara dan FGD dikembangkan dengan mengkaji literatur mengenai model bisnis yang akan dikembangkan. Pengembangan bahan wawancara dan FGD disesuaikan dengan konteks penelitian yaitu model bisnis organisasi berbasis pengetahuan.

Langkah 2: Wawancara dengan Organisasi Berbasis Pengetahuan Terpilih: Wawancara dilakukan dengan para pakar, peneliti, praktisi dan akademisi untuk mengetahui kesesuaian antara konsep utama yang telah dipilih dan didefinisikan menurut kajian literatur dengan kondisi riil organisasi berbasis pengetahuan.

Langkah 3: Melakukan FGD: FGD dilakukan dengan mengundang *stakeholder* organisasi berbasis pengetahuan, seperti pihak karyawan, pimpinan, akademisi dan pakar serta masyarakat. Tujuannya adalah agar memperoleh konsep yang akurat mengenai model bisnis organisasi berbasis pengetahuan yang telah disusun berdasarkan kajian teoritis sebelumnya.

Langkah 4: Menguraikan Hasil Wawancara dan FGD Menggunakan Peta Konsep: Hasil wawancara dan FGD pada tahap sebelumnya mengenai model bisnis kemudian diuraikan dan

dianalisis dengan melakukan interpretasi dan pemberian kode data dan penyajian melalui peta konsep untuk penggalian model bisnis organisasi berbasis pengetahuan. Tahap ini akan menghasilkan karakterisasi atas konsep model bisnis yang digambarkan melalui peta konsep.

Langkah 5: Pengelompokan Elemen, Sistem, Subsistem ke Dalam Konsep Utama: Konsep utama yang dihasilkan dicari elemen, sistem, dan subsistem pembentuknya dengan mengelompokkan elemen, sistem, dan subsistem yang sama ke dalam konsep utama yang sama. Langkah 5 ini akan menghasilkan elemen, sistem, dan subsistem pembentuk tiap konsep utama yang akan digunakan untuk pemodelan bisnis organisasi berbasis pengetahuan.

Langkah 6: Penyusunan Kembali Saling Ketergantungan dan Hubungan Antar Elemen, Sistem, dan Subsistem Konsep Utama: Untuk memperoleh hasil yang akurat dilakukan peninjauan kembali atas elemen, sistem, dan subsistem yang telah terbentuk untuk tiap konsep utama. Langkah 6 ini digunakan untuk mengelompokkan elemen, sistem, dan subsistem yang memiliki ketergantungan dan hubungan yang tinggi ke dalam tiap konsep utamanya masing-masing.

Langkah 7: Interpretasi Peta Konsep dan Formulasi Temuan: Peta konsep yang telah dihasilkan diberikan interpretasi, yang kemudian digunakan untuk melakukan formulasi model bisnis organisasi berbasis pengetahuan. Dari Langkah 7 akan dihasilkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan.

Langkah 8: Seminar Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan: Setelah dihasilkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan, maka untuk mengetahui validasinya dilakukan seminar dengan pakar sebagai pembahasnya. Diharapkan dengan langkah ini akan dihasilkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dengan validitas yang baik.

BAB V

HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

5.1 Hasil Yang Dicapai

Pemodelan proses bisnis ialah diagram umum yang bisa mewakili urutan kegiatan. Jadi pemodelan proses bisnis secara tersirat justru fokus pada proses atau pekerja. Sumber daya yang dideskripsikan dalam pemodelan proses bisnis bisa menunjukkan bagaimana hal itu diproses. Pengertian lain dari pemodelan proses bisnis merupakan sebuah lintas fungsional yang menggabungkan pekerjaan dan beberapa dokumen dalam 1 lembaga. Karena situasinya cukup rumit maka pemodelan proses bisa dimasukkan pada proses eksternal dalam organisasi dengan sistem yang dimasukkan pada proses utama. Dengan begitu data bisa dianalisis dan dipresentasikan secara lebih detail pada lembaga tersebut dengan skala dan kelengkapan yang lebih besar.

Adanya manfaat pemodelan proses bisnis yaitu mampu memudahkan pemahaman alur dari proses secara terintegrasi. Sedangkan tujuan dari pemodelan proses bisnis adalah mampu mendefinisikan langkah yang perlu diambil untuk mencapai suatu tujuan bisnis. Selain pemodelan proses bisnis dikenal juga diagram pemodelan proses bisnis yang berguna sebagai alat untuk mencapai tujuan, hal ini bukanlah hasil kerja dari sebuah proses. Hasil akhir dari diagram pemodelan proses bisnis bisa melakukan perbaikan dengan proses bisnis yang masih bekerja. Sedangkan konsen dari pemodelan proses bisnis terletak pada nilai plus yang bisa membuat layanan pelanggan menjadi lebih baik dan mengurangi waktu yang tidak penting. Dalam pemodelan proses bisnis terdapat 2 jenis, yaitu model awal dan situasi baru yang memiliki prospek dan dapat difungsikan untuk menganalisa, menguji serta menerapkan proses. Dari sekian banyak pengertian dan hal yang berkaitan dengan pemodelan proses bisnis, berikut adalah hasil dari proses pemodelan proses bisnis.

1. Membuat pelanggan menjadi lebih senang
2. Mengurangi biaya perusahaan dan mendatangkan peningkatan keuntungan.

Selain itu juga ada 3 jenis pemodelan proses bisnis yaitu proses manajemen, proses operasional dan proses pendukung yang saling berkaitan untuk membuat pemodelan proses bisnis menjadi lebih baik lagi. Proses bisnis merupakan prosedur kerja perusahaan menangani permintaan bisnis, misalnya permintaan pinjaman di bank, atau order masuk di sebuah perusahaan pelayaran. Proses ini bukanlah hal yang konkret, itu adalah cara orang berinteraksi dan sistem untuk menangani permintaan bisnis. Proses bisnis terdiri atas serangkaian kegiatan, yang terlibat di dalam atau di luar sebuah organisasi, yang bekerja sama untuk menghasilkan hasil bisnis bagi pelanggan atau untuk sebuah organisasi.

Suatu model bisnis menggambarkan pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai-nilai, baik itu ekonomi, sosial, ataupun bentuk-bentuk nilai lainnya. Istilah model bisnis, karena itu, dipakai untuk ruang lingkup luas dalam konteks formal dan informal untuk menunjukkan aspek inti suatu bisnis, termasuk mencakup maksud dan tujuan, apa yang ditawarkan, strategi, infrastruktur, struktur organisasi, praktik-praktik bisnis, serta kebijakan-kebijakan dan proses-proses operasional. Deskripsi formal mengenai bisnis merupakan landasan bagi seluruh bangunan kegiatannya. Ada banyak perumusan bisnis yang berbeda-beda; sebuah model rujukan tunggal berdasarkan kesamaan-kesamaan di antara berbagai macam perumusan bisnis. Melalui desain model bisnis sebuah perusahaan dapat dengan mudah menggambarkan model bisnis.

Sebuah Pemodelan Bisnis atau Business Modelling (BM) adalah diagram umum yang mewakili urutan kegiatan. Biasanya menunjukkan peristiwa, tindakan dan hubungan atau titik-titik koneksi, secara berurutan dari ujung ke ujung. Urutan ini penting untuk sebagian besar aspek pemodelan proses bisnis, tetapi ada pengecualian untuk ini terutama di tingkat yang lebih tinggi dari suatu operasi organisasi. Biasanya tetapi tidak harus, Pemodelan Bisnis meliputi proses Teknologi Informasi (TI) dan proses orang. Pemodelan Bisnis secara implisit berfokus pada proses, tindakan dan kegiatan. Sumber Daya yang digambarkan dalam BM menunjukkan bagaimana mereka akan diproses. Orang yang digambarkan dalam BM menunjukkan hal apa yang mereka lakukan, untuk apa, dan biasanya kapan dan untuk alasan-alasan, terutama ketika berbagai kemungkinan atau pilihan muncul, seperti pada diagram alir. Pemodelan Bisnis merupakan lintas fungsional, biasanya menggabungkan pekerjaan dan dokumentasi lebih dari satu departemen dalam organisasi. Dalam situasi lebih rumit, Pemodelan bisnis juga termasuk aktivitas proses eksternal organisasi dan sistem yang dimasukkan ke dalam proses primer / utama.

Dalam organisasi besar Pemodelan Bisnis untuk operasi cenderung dianalisis dan direpresentasikan secara lebih rinci daripada di organisasi kecil, karena skala dan kompleksitasnya lebih besar. Pemodelan Bisnis sampai batas tertentu juga ditentukan oleh berbagai alat komputerisasi dan atau perangkat lunak yang digunakan dalam menerapkan metode tersebut. Metode-metode dan fitur standar dalam Pemodelan Bisnis terus berkembang, yang berarti bahwa kita harus tetap berpikiran terbuka dan selalu ingin tahu bagaimana BM dapat digunakan.

Bisnis model menjelaskan mengenai dasar pemikiran bagaimana sebuah bisnis diciptakan, diberikan, dan ditangkap nilainya (Osterwalder & Pigneur, 2010, hal 14). Osterwalder & Pigneur membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu “*Nine Building Blocks*” yang memudahkan bagi para pebisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis mereka. *Nine Building Blocks* terdiri dari : *Value Proportions, Customer Segments, Customer Relationship, Channels, Key Resources, Key Activity, Key Partnership, Cost Structure, dan Revenue Stream.*

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 138-139), ide inovasi dalam bisnis model dapat datang dari mana saja. Osterwalder & Pigneur membedakan inovasi model bisnis menjadi lima bagian yaitu : *Resourcedriven, Offer-driven, Customer-driven, Finance-driven, dan Multiplepicenter.* *Resource-driven* adalah inovasi yang berasal dari infrastruktur yang ada dalam sebuah organisasi atau memperluas dalam kemitraan atau mengubah sebuah model bisnis. *Offer-driven* adalah inovasi yang dibuat menciptakan nilai proporsi yang baru yang dapat memberikan dampak kepada *building blocks* bisnis model yang lain. *Customer-driven* adalah inovasi yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan, memfasilitasi akses, atau meningkatkan kenyamanan. *Finance-driven* adalah inovasi yang memberikan aliran penghasilan yang baru, mekanisme penetapan harga, atau mengurangi struktur biaya yang dapat mempengaruhi pada *building blocks* lainnya. *Multiple-epicenter* adalah inovasi yang didorong oleh banyak faktor yang dapat memberikan dampak signifikan terhadap beberapa *building blocks* lainnya. Jika dilihat pada bisnis yang akan kami buat, maka transformasi bisnis model yang digunakan adalah *offer-driven* yaitu menciptakan nilai proporsi yang baru dan akan mempengaruhi *building blocks* yang lainnya. Berikut ini akan dijabarkan penjelasan mengenai *nine building blocks* yang diterapkan pada bisnis model restoran kami.

1. Customer Segments

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 20), pelanggan merupakan kunci utama dalam mendapatkan keuntungan, tanpa pelanggan maka sebuah perusahaan tidak dapat bertahan lama dalam bisnis yang mereka bangun. Berdasarkan teori dari (Ostewalder & Pigneur , 2010, hal 20-21), mereka membagi dua segmen pasar berdasarkan kebutuhan, perilaku konsumen yaitu segmen kelas menengah atas dan segmen kelas menengah bawah. Ada beberapa tipe dari *customer segment* yaitu :

1. *Mass market*, bisnis model yang tidak membedakan segmen pelanggan. *Mass market* fokus pada penentuan segmentasi pasar, nilai proposisi, kerja sama, dan juga saluran distribusi.
2. *Niche market*, bisnis model yang memiliki target pasar yang hanya melayani segmen pelanggan tertentu atau lebih spesifik.
3. *Segmented*, bisnis model yang membedakan kebutuhan dan masalah yang berbeda pada pelanggan.
4. *Diversified*, bisnis model yang melayani dua atau lebih dengan kebutuhan yang berbeda dan saling bergantung satu sama lain.

2. Value Propositions

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 22), proporsisi nilai menggambarkan bagaimana pelanggan dapat beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain melalui produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan berbeda dengan para kompetitornya. Hal – hal yang dapat memberikan kontribusi untuk menipatakan nilai proporsisi menurut (ostewalder & Pigneur, 2010, hal 23-25) antara lain adalah :

1. *Newness*, sebuah produk baru yang diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya dan memiliki keunikan.
2. *Performance*, bagaimana meningkatkan kinerja suatu produk atau layanan yang ditawarkan.
3. *Customization*, bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggannya agar mendapat nilai lebih.
4. *Getting the Job Done*, bagaimana produk atau jasa berfungsi membantu pelanggan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
5. *Design*, dengan memiliki desai yang menarik maka suatu produk akan memiliki nilai proporsisi yang baik. Tetapi sebuah desain sangat sulit untuk diukur karena setiap masing – masing individu memiliki pendapat yang berebeda – beda.
6. *Brand/Status*, pelanggng dapat menemukan nilai suatu produk dari merek yang telah dikenal oleh masyarakat luas.
7. *Price*, bagaimana harga dapat ditentukan oleh pesaing nya dan menjadi dasar dalam menentukan harga produk barang yang ditawarkan. Dalam hal ini, pelanggan dapat menjadi sensitive terhadap harga.
8. *Cost Reduction*, bagaimana sebuah nilai didapat dari biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan dalam membeli produk atau jasa dapat dikurangi.

9. *Risk Reduction*, resiko yang ditimbulkan oleh produk yang ditawarkan kepada pelanggan sangat kecil. Dengan kata lain produk yang ditawarkan memiliki garansi jika terjadi kerusakan.
10. *Accessibility*, produk yang ditawarkan dapat dengan mudah digunakan atau dapat diakses oleh semua orang.
11. *Convenient / Usability*, bagaimana sebuah produk dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan bagi pelanggannya dan pelanggan tersebut merasa nyaman akan kehadiran produk tersebut.

3. Channels

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 26), Channel menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menjalin komunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan nilai proposisi nya. Ada beberapa fungsi dari channel antara lain :

1. Meningkatkan kesadaran kepada pelanggan atas produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
2. Membantu pelanggan dalam mengevaluasi proposisi nilai dari perusahaan.
3. Memungkinkan bagi pelanggan dalam membeli produk atau jasa yang lebih spesifik.
4. Memberikan proposisi nilai perusahaan kepada pelanggan.
5. Memberikan layanan pendukung pasca pembelian kepada pelanggan.

4. Customer Relationship

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 28), hubungan dengan pelanggan dibangun sesuai dengan customer segment, dikarenakan setiap setiap segmentasi memiliki yang berbeda. Dalam menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu : *Customer Acquisition*, *Customer Retention*, dan *Upselling*. Osterwalder & Pigneur (2010), membagi *Customer Relationship* menjadi 6 bagian yaitu :

1. *Personal Assistant*, komunikasi yang terjadi antara pelanggan dengan petugas pelayanan pelanggan agar pelanggan mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.
2. *Dedicated Personal Assistance*, yaitu dengan menugaskan seseorang yang khusus dalam melayani pelanggan secara individual.
3. *Self Service*, yaitu pelanggan tidak berhubungan langsung dengan perusahaan tetapi perusahaan menyediakan sarana yang diperlukan oleh pelanggan dalam membantu dirinya sendiri.

4. *Automated Service*, yaitu hubungan yang menggabungkan proses layanan mandiri dengan layanan otomatis.
5. *Communities*, yaitu perusahaan membangun hubungan antar sesama anggota dengan membentuk sebuah komunitas untuk saling bertukar pikiran dalam mengetahui keinginan dari para pelanngannya.
6. *Co-creation*, membangun sebuah hubungan dengan konsumen untuk menciptakan sebuah nilai proporsisi yang baru.

5. *Revenue Streams*

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 30), arus pendapatan menampilkan keadaan dari keuangan perusahaan yang diperoleh dari uang tunai dari setiap segmen konsumen. Sebuah bisnis model dapat melibatkan dua tipe revenue streams yang berbeda, antara lain :

1. *Transaction Revenues*, yaitu transaksi yang diperoleh dari sekali pembayaran dari pelanggan.
2. *Recurring Revenues*, yaitu transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang masih berkelanjutan untuk memberikan *value proposition* kepada pelanggan dan menyediakan layanan *customer support* kepada pelanggan setelah pembelian.

Dalam menghasilkan pendapatan ada beberapa cara yang dapat dilakukan menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010, hal 31-32) yaitu :

1. *Asset Sale*, yaitu perusahaan menjual asetnya untuk mendapatkan pendapatan.
2. *Usage Fee*, yaitu pendapatan yang didapat dari berapa banyak pelanggan yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Semakin banyak dan lama produk tersebut digunakan, maka semakin besar biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan.
3. *Subscription Fee*, yaitu pendapatan yang didapat dari menjual service secara terus menerus.
4. *Lending / Renting / Leasing*, yaitu pendapatan yang didapat dengan cara memberikan kepada seseorang hak eksklusif untuk menggunakan asset tersebut dalam periode tertentu dan selama penyewaan tersebut, dikenakan biaya sewa yang harus dibayarkan kepada pemilik asset.
5. *Licensing*, yaitu pendapatan yang didapat dari pemberian hak intelektual dari perusahaan agar orang yang membeli lisensi tersebut dapat memakai perusahaan mereka dalam membuka usaha yang sama.

6. *Brokerages Fee*, yaitu pendapatan yang didapat dari layanan perantara yang besar biaya diperoleh dari besarnya persentase yang telah disepakati sebelumnya antara penjual dan pembeli.
7. *Advertising*, yaitu pendapatan yang diperoleh dari mengiklankan suatu produk, merek, ataupun jasa.

6. **Key Resources**

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 34), *key resources* merupakan asset yang sangat penting yang diperlukan untuk membuat bisnis dapat berjalan. Setiap model bisnis membutuhkan sumber daya. Sumber daya utama dikategorikan menjadi empat bagian yaitu:

1. *Physics*, yaitu meliputi gedung, mesin, tanah, kendaraan.
2. *Intellectual*, yaitu meliputi hak intelektual, hak paten, merek.
3. *Human*, yaitu sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dalam sebuah perusahaan, pada industry kreatif dan padat karya sumber daya utamanya adalah manusia itu sendiri, maka perusahaan berusaha menciptakan suasana yang kondusif di perusahaan tersebut

untuk mempertahankan sumber daya manusianya.

4. *Financial*, yaitu keuangan yang mencerminkan kinerja dari sebuah perusahaan atau perputaran uang yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Tanpa adanya dukungan modal yang kuat, maka bisnis tidak akan berjalan dengan baik.

7. **Key Activities**

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 36), *key activities* menggambarkan aktifitas penting yang dilakukan oleh perusahaan agar bisnis yang dilakukan dapat bekerja dengan baik. *Key Activities* dapat dikategorikan menjadi tiga bagian menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010, hal 37) yaitu :

1. *Production*, aktifitas yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk.
2. Pemecahan masalah, aktifitas yang berhubungan dengan masalah yang timbul dari produk tersebut. Perusahaan harus mengatasi masalah yang timbul tidak hanya pada produk tetapi perusahaan juga harus dapat memenuhi keinginan dari pelanggan agar produk mereka dapat diterima oleh pelanggan.
3. *Platform / Jaringan*, model bisnis yang aktifitas utamanya berhubungan dengan jaringan dan sebagian besar perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi.

8. Key Partnership

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 38) perusahaan membentuk aliansi atau kerja sama karena berbagai alasan. Biasanya perusahaan menciptakan untuk mengoptimalkan bisnis, mengurangi terjadinya resiko, dan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan para kompetitornya. Kemitraan dapat dibagi menjadi empat jenis yaitu :

1. *Strategic alliance between non competitor.*
2. *Cooperation.*
3. *Joint venture to develop new business.*
4. *Buyer supplier relationship to assure reliable supplies.*

Terdapat tiga motivasi utama dalam membangun sebuah kemitraan yang baik yaitu :

1. *Optimization and economic of scale* yaitu untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan aktivitas bisnis.
2. *Reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasamayang bertujuan untuk mengurangi resiko dalam persaingan yang kompetitif dan memiliki ciri dari ketidakpastian.
3. *Acquisition of particular resources and activity* yaitu perusahaan yang memiliki sumber dayanya sendiri dan melakukan kegiatan bisnis mereka sesuai dengan model bisnisnya.

9. Cost Structure

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 40) struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis. Biaya dapat diperhitungkan dengan baik jika aktifitas utama, sumber daya utama, dan kemitraan telah ditentukan. *Cost structure* dari bisnis model dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu :

1. *Cost Driven* yaitu bisnis model yang berfokus pada penekanan biaya serendah mungkin. Pendekatan ini bertujuan untuk mempertahankan struktur biaya agar lebih ramping, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah.
2. *Value Driven* yaitu perusahaan yang tidak terlalu mementingkan biaya yang akan muncul dalam mendesain sebuah bisnis model, dan lebih fokus terhadap penciptaan nilai.

Cost structure memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. *Fixed Cost* yaitu merupakan biaya tetap yang tidak berubah dan tidak terpengaruh dari penjualan yang dihasilkan.
2. *Variable Cost* merupakan biaya yang dapat berubah sesuai dengan barang yang dihasilkan.

3. *Economies of Scale* adalah perusahaan dapat meminimalisasi biaya produksi karena memproduksi barang dalam jumlah yang besar dibandingkan saat perusahaan tersebut hanya dapat memproduksi barang mereka dengan kapasitas yang kecil.
4. *Economies of Scope* adalah keunggulan biaya yang lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area industry mereka baik di dalam maupun luar negeri.

5.2 Luaran Yang Dicapai

Luaran yang dicapai pada tahun pertama adalah draft model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dan makalah yang disampaikan dalam pertemuan nasional. Indikator capaiannya adalah artikel diseminarkan dan disampaikan dalam pertemuan nasional.

BAB VI

RENCANA TAHAP BERIKUTNYA

Rencana tahap berikutnya dalam penelitian ini adalah:

Tahap 4: Pengujian Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan

Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan yang telah dihasilkan dari tahap sebelumnya, kemudian dilakukan pengujian untuk menilai keakuratan model tersebut. Pengujian model bisnis organisasi berbasis pengetahuan diuji dengan menggunakan langkah sebagai berikut:

Langkah 1: Desain Instrumen Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan: Desain instrumen dilakukan berdasarkan kajian literatur dan juga mempertimbangkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada Tahap 1, Tahap 2, dan Tahap 3. Langkah 1 ini akan menghasilkan rancangan instrumen model bisnis.

Langkah 2: Melakukan FGD: Instrumen kemudian dibahas dalam FGD untuk menentukan keakuratan instrumen. FGD mengundang para akademisi dan pakar bidang model bisnis. Melalui FGD ini akan diperoleh instrumen yang berdasarkan kajian literatur maupun pendapat para pakar dapat digunakan untuk mengukur model bisnis.

Langkah 3: Menguji Model Model Bisnis dengan Instrumen yang Telah Dihasilkan: Pengujian model bisnis dengan menyebarkan kuesioner kepada responden penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah pimpinan organisasi berbasis pengetahuan. Hasil jawaban kuesioner kemudian ditabulasi dan dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan software AMOS 7.0.

Langkah 4: Merevisi dan Formulasi Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan: Model bisnis yang telah disusun sebelumnya direvisi dengan mengeluarkan elemen, sistem, subsistem, konsep utama yang tidak sesuai dari model, kemudian dilakukan formulasi ulang model bisnis dengan menggunakan elemen, sistem, subsistem, dan konsep utama yang sesuai.

Langkah 5: Seminar Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan yang Telah Direvisi: Hasil akhir penelitian ini berupa model bisnis organisasi berbasis pengetahuan untuk yang telah dilakukan pengujian diseminarkan.

Tahap 5: Penyusunan Buku Teks Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan

Dilakukan penyusunan buku teks model bisnis organisasi berbasis pengetahuan.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dapat menciptakan keunggulan bersaing organisasi melalui pemahaman dan alokasi aktivitas bisnis untuk menghasilkan keuntungan, meningkatkan kinerja aktivitas bisnis, meningkatkan perencanaan dan implementasi aktivitas bisnis sesuai dengan strategi organisasi, meningkatkan inovasi dan keunggulan masa depan organisasi, memegang peran penting dalam proses *e-business* organisasi. Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan adalah integrasi lingkungan persaingan, perubahan lingkungan internal organisasi dan perkembangan infrastruktur teknologi informasi. Lingkungan persaingan bersumber dari meningkatnya permintaan dalam pasar persaingan global, yang menuntut organisasi lebih inovatif dan efisien dengan menggunakan teknologi informasi dalam merespon kecepatan perubahan selera pasar. Dampaknya akan terjadi perubahan internal organisasi untuk mentransformasi proses dan menyesuaikan model bisnis untuk mempertahankan daya saing organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, M., 2004, *Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms*, Oxford: OUP.
- Afuah, A. and Tucci, C.L. 2001. *Internet Business Models and Strategies*. McGraw-Hill. New York.
- Afuah, A. 2004. *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill, New York.
- Alchian AA, and Demsetz H. 1972. Production, information costs and economic organization. *American Economic Review* 62 (5): 777-795.
- Aldi, B. Elnath, 2005, Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan, *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Vol. 2 No. 1 Januari.
- Barney, JB. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Manage*, 17(1), pp. 99-129.
- Blackler, F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.
- Calia, R C., Guerrini. F.M., and Moura, G.L, 2007, Innovation Network: From technological development to business model reconfiguration, *Technovation*, 27, pp. 426-432.
- Carneiro, A. 2000. How does knowledge management influence innovation and competitiveness, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 87-98.
- Chesbrough H.W. 2003 *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Connor, K. 2002. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, pp. 121-154.
- Drucker, P. 1993. *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gambardella, A., and McGahan, A.M, 2010, Business model innovation: general purpose technologies and their implications for industry structure, *Long Rang Planning*, 43, pp.262-271.
- Giorgetti, Duce, D., C. S. 1998. Reference Models for Distributed Cooperative Visualization. *Computer Graphics Forum* 17 (4).
- Grant, RM. 1991. The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Manage. Rev.*, 33(3), pp. 14-35.
- Grant RM. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue): 109-122.
- Grover, V., and Malhotra, M. K. 1997. Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. *Journal of Operations Management*.
- Guinet J., Meissner D. 2012, Open Innovation: Implications for Corporate Strategies, Government Policy and International R&D Spillovers. *Foresight-Russia*, vol. 6, no 1, pp. 26–37.
- Hajiheydari, N., Reyhaneh D. D., and Leili H., 2012, Business Model Framework for Knowledge Intensive Organizations, *International Journal of Information and Electronics Engineering*, Vol. 2, No. 5, September 2012.
- J. Wang and J. Xaio, 2009, Knowledge management audit framework and methodology based on processes, *Journal of Technology Management in Chin*, vol. 4, no.3, pp. 239-249, 2009.
- Johnson, M.W., Christensen, C.C., and Kagermann, H, 2008, Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, 86, pp.50-59.
- Johnson, M.W., and Suskewics, J., 2009, How to Jump-Start the clean tech economy, *Harvard Business Review*, 87(11), pp. 52-60.

- Karreman, D., Sveningsson, S., and Alvesson, M. 2002. The Return of the Machine Bureaucracy? Management Control in the Work Settings of Professionals. *International Studies of Management & Organization* 32 (2): 70-93.
- Katzy BRDM and Blindow 2003. *Dynamic capabilities for entrepreneurial venturing: the Siemens ICE case*. Cetim working paper, Leiden (NL).
- Kraemer, Kenneth L. et al. 2000. *Refining and Extending the Business Model With Information Technology: Dell Computer Corporation*. <http://www.indiana.edu/~tisdj/readers/full-text/16-1%20kraemer.pdf>. (Akses: 25 Juni 2014).
- Kirchner, Matthew. Januari 2015. *Porter's Five Forces in the Finishing Industry*. <http://search.proquest.com/docview/1039647524/B8EA22E69E64028PQ/12?accountid=45762>, unduh Januari 2015
- Lee, NJ. 2001. The Impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*. Vol. 28. pp. 323-325.
- Lei D, Hitt MA and Bettis R 1996. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of management* (22) 4: 549-569.
- Linder, J. and S. Cantrell. 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
- Lobontiu, G., and Big, R. 2006. Implementing business process reengineering. *Proceedings of the 6th International Carpathian Euro-Region Specialists in Industrial Systems*, 231-236.
- Magretta, J. 2003. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. May 2002, 86-93.
- Mansfield, G.M., and Fourie, L.C.H. 2004. Strategy and Business Models – Strange Bedfellow? A Case for Convergence and its Evolution into Strategic Architecture. *South Africa Journal of Business Management*, 35, 35-44.
- Miller D. 2003. Knowledge Inventories and Managerial Myopia. *Strategic Management Journal* 23 (8): 689-706.
- Morris, M., Schinduhette, M., and Allen, J., 2005, The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58, pp. 726-735.
- Miles, MB. and Huberman, MA. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Sage Publications, Beverly Hills. London.
- N. Sheehan and C. Stabell, 2007, Discovering new business models for knowledge intensive organizations, *Journal of Strategy and Leadership*, vol. 35, no. 2, pp. 22-29, 2007.
- Nelson, RR. And Winter, SG. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Osterwalder, A. 2004. *The Business Model Ontology, a Proposition in a Design Science Approach*, Dissertation, University of Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Presents, and Future of the Concept. *Communication of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
- Pemberton JD and Stonehouse GH. 2000. Organizational learning and knowledge assets-an essential partnership. *The Learning Organization* 7 (4): 184-193.
- Penrose, ET. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. John Willey. New York.
- Peterovic, O., C. Kittl, et al. 2001. Developing Business Models for eBusiness. International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna.
- Priem, RL. and Butler, JE. 2001. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26: 22-40.

- Rajala, R., Rossi, M. and Tuunainen, V.K. 2003. A Framework for Analyzing Software Business Models. *Proceedings of the European Conference on Information Systems 2003*, Naples, Italy.
- Robertson, M. and Swan, J. 2003. 'Control - what control...' Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm', *Journal of Management Studies*, 40, (4): 831-858.
- Rowley, J. 1999. What is knowledge management? *Library Management*. Vol.20 No. 8. pp. 416-419.
- Sethi, V. and King, W.R. 1998. Introduction to Business Process Reengineering. In Sethi, V., King, W.R. (Eds.), *Organizational Transformation through Business Process Reengineering. Applying the Lessons Learned* (p. 3-36). New Jersey: Prentice Hall.
- Shapiro C and Varian HR, 1999. Information rules: a strategic guide to the network economy. Harvard Business School Press, Boston (MA).
- Spender, JC. 1994. Organizational Knowledge. Collective Practice and Penrose Rent. *International Business Review*, 3(4), pp. 353-367.
- Spender, J C., and Grant, M. 1996. Knowledge and the Firm: Overview. Special Issue. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 5-9.
- Stähler, P. 2002. Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland.
- Starbuck, W. H. 1992. Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies* 29 (6): 713-740.
- Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung.
- Tapscott, D., Ticoll, D. and Lowy, A. 2000, *Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs*, London: Nicolas Brealy Publishing.
- Teece, D.J., 2010, Business models, business strategy and innovation, *Long Rang Planning*, 43, pp. 172-194.
- Timmers, P. 1998. Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets* 8(2): 3-8.
- Weil, P. and Vitale, M.R. 2001. *Place to Space: Migrating to E-business Models*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Wikstrom, S. 1993. *Knowledge and Value*. London: Routledge.
- Zack, M.H. 1999. Developing knowledge strategy. *California Management Review*. Vol. 41. No. 3. pp. 125-145.
- Zaytseva A., Shuvalova O. 2011, Changing Emphases in Innovation Activity: User Innovation]. *Foresight-Russia*, vol. 5, no 2, pp. 16–32.
- Zhang Guoyou, Zhang Yueqiang, and Wang Yiping, 2009, On the Reason for the Innovation of Business Model and the Mechanism of Transformation, *International Symposium on Information Processing(ISIP 09)*, Huangshan, P. R. China, August 21-23, 2009, pp. 377-380.
- Zott, Christoph, Raphael Amit and Lorenzo Massa. 2010. *The Business Mode: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*, IESE Business School-University of Navarra (WP-862; June, 2010 – Rev. September 2010).

LAMPIRAN



PANITIA SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN

Jl. Prof. Dr. HR. Boenyamin, Grendeng Purwokerto Utara 53122

Email : scab6bunsoed@gmail.com



Purwokerto, 25 Agustus 2016

Nomor : 076/r-E/SCA/HMJM/VIII/2016
Lampiran : 2 Lembar
Perihal : **Pemberitahuan Penerimaan**

Kepada Yth.
Ida Ketut Kusumawijaya
Di tempat

Berdasarkan hasil review dari tim Call for Paper Sustainable Competitive Advantage 6, kami memberitahukan bahwa paper Bapak/Ibu/ Saudara **DITERIMA** untuk dipresentasikan pada tanggal **21 September 2016**. Kami akan memberikan waktu presentasi selama 15 menit.

Berkaitan dengan konfirmasi kepastian presentasi Bapak/Ibu/Saudara kami mohon untuk segera menyelesaikan administrasi dengan menyerahkan bukti pembayaran dan mengisi biodata dengan template yang telah kami kirimkan. Pembayaran dapat dilakukan melalui Bank Jateng, atas nama Sulistyandari. No.rek 2003160788.


Bersamaan dengan surat ini kami melampirkan jadwal acara & tempat seminar dan call paper dilaksanakan.

Atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara kami haturkan banyak terima kasih.

Hormat Kami,


Ketua Panitia,

Sulistyandari, SE.M.Si.
NIP.198305242008122003

Sekretaris,

Dr. Devani Laksmi I. M.Si.
NIP.197701242005012004

Contact Person
SULISTYANDARI
HP: 085726344331 || e-mail: sulistyandari.yan@gmail.com



Lampiran

SUSUNAN ACARA
SEMINAR NASIONAL & CALL FOR PAPERS
SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE-6

A. Seminar Nasional

Waktu	Kegiatan	Tempat
08.00-08.30	Registrasi peserta	Gd. Roediro lantai 3
08.30-08.35	Pembuka	Gd. Roediro lantai 3
08.35-08.40	Menyanyikan lagu Indonesia Raya	Gd. Roediro lantai 3
08.40-09.00	Opening Ceremony	Gd. Roediro lantai 3
09.00-09.10	Sambutan ketua panitia dosen	Gd. Roediro lantai 3
09.10-09.20	Sambutan dekan	Gd. Roediro lantai 3
09.20-09.30	Keynote speaker	Gd. Roediro lantai 3
09.30-11.30	Pembicara utama	Gd. Roediro lantai 3
11.30-12.00	Tanya jawab	Gd. Roediro lantai 3
12.00-12.10	Pemberian kenang2an, foto, dan penutup	Gd. Roediro lantai 3

Contact Person

SULISTYANDARI

HP: 085726344331 || e-mail: sulistyandari.yan@gmail.com



B. Call for Papers

Waktu	Kegiatan	Tempat
12.10 – 12.30	Makan siang	Gd. Roediro lantai 3
12.30-13.00	Sholat	Gd. Roediro lantai 1, 2, 3
13.00- 13.10	Pengarahan & Persiapan pemberangkatan	Gd. Roediro lantai 3
13.10-13.20	Pemberangkatan menuju MM	Gd. Roediro lantai 1
13.20-13.30	Kedatangan & registrasi peserta di MM	Gedung MM
13.30-15.10	Sesi pertama CFP	Gedung MM
15.10-15.40	Coffee break	Gedung MM
15.40-17.20	Sesi kedua CFP	Gedung MM
17.20- 17.30	Penutupan	Gedung MM

Contact Person

SULISTYANDARI

HP: 085726344331 || e-mail: sulistyandari.yan@gmail.com



ISBN 978-602-1004-22-7



“THE CHALLENGE OF DISRUPTIVE INNOVATION”

**Seminar Nasional & Call For Paper
PROSIDING**

**Penerbit :
Universitas Jenderal Soedirman
2016**

PROCEEDING

SEMINAR NASIONAL DAN CALL FOR PAPERS SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE-6 “THE CHALLENGE OF DISRUPTIVE INNOVATION”

Purwokerto, 21 September 2016



JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
DAN
HIMPUNAN MAHASISWA JURUSAN MANAJEMEN

UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN



Fakultas
**Ekonomi
& Bisnis**
UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN



Perpustakaan Nasional RI: Katalog dalam Terbitan
**PROCEEDING SEMINAR NASIONAL DAN CALL FOR PAPERS
SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE-6**

© Universitas Jenderal Soedirman

Cetakan Pertama, 2016
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
All Right Reserved

Reviewer : Prof. Dr. Agus Suroso, MS.dkk
Perancang Sampul : Panitia
Penata LETak : Panitia
Pracetak dan Produksi : UPT. Percetakan dan Penerbitan Unsoed

Penerbit



UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN
Jalan Prof. Dr. HR. Boenyamin 708 Purwokerto
Kode Pos 53122 Kotak Pos 115
Telepon (0281) 635292 (Hunting) 638337, 638795
Faksimile 631801
www.unsoed.ac.id

ISBN: 978-602-1004-22-7

xxiii + 721 hal., 21 cm x 29,7 cm

Dilarang keras memfotokopi atau memperbanyak sebagian atau seluruh
buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit



Sertifikat

Diberikan kepada

IDA KETUT KUSUMAWIJAYA

Atas peran dan partisipasinya sebagai

PEMAKALAH

Dalam Acara

Seminar Nasional dan Call for Papers

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE 6

"THE CHALLENGE OF DISRUPTIVE INNOVATION"

Yang diselenggarakan oleh

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jenderal Soedirman

Purwokerto, 21 September 2016

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jenderal Soedirman



D. Pramono Hari Adi, MS
NIP. 19600330 198503 1 006

Ketua Panitia
Seminar Nasional dan Call for Papers



Sulistiyandari, SE.M.Si.
NIP.19830524 200812 2 003