BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Saat ini, hampir semua industri tengah bertarung menghadapi 'lawan-lawan baru' yang masuk tanpa mengikuti pola yang selama ini dikenal. Para pemain lama *(incumbent)* tidak bisa mendeteksi karena lawan-lawan berada di luar jangkauan radar mereka *(silent reader).* Peta persaingan juga telah mengalami perubahan, bukan lagi semata-mata antar produk (Coca Cola Vs Pepsi Cola, Mustika Ratu Vs Sari Ayu, Tolak Angin Vs Antangin), tapi sudah terjadi antar business model. (Kasali, R., 2017)

Banyak bisnis lama yang sudah mapan milik incumbent menjadi goyah setelah berhadapan dengan 'lawan-lawan baru', misalnya terguncangnya Blue Bird oleh kehadiran Uber dan Grab atau olengnya Matahari dan Ramayana sebagai *retailer* konvensional ketika berhadapan dengan Lazada atau Lazora. Kehadiran *fintech (financial technology)* juga mengubah peta perbankan. Ketika semua bank menerapkan bunga dan *fee based*, dalam skala global muncul bisnis model fintech yang mempereteli elemen penghasil uang bank satu per satu dengan pendekatan *fee based*. Bisnis perbankan juga mendapat penantang seperti Kickstarter.com (pionir dalam bidang *crowdfunding*) dengan platform yang simple: ide dari para *creator* yang dibuat dalam bentuk video ; diajukan pada publik via

Kickstarter.com ; publik yang tertarik akan membiayai. lmbalannya bisa sekadar ucapan terima kasih, namanya disebutkan, mendapat mock up, atau bahkan mendapat produk akhir begitu barangnya jadi. *Inventor* atau pengusaha yang ingin produknya dibiayai juga dari segmen yang beragam (gagasan film cerita, game online, produk yang sehari-hari dipakai konsumen). Semakin sulit dibiayai bank, biasanya semakin menantang bagi publik KickStarter.

Penjualan bisnis konvensional mengalami penurunan dan terjadi perpindahan *(shifting)* pelanggan kepada pemain baru atau kepada pemain-pemain lepas yang berdagang melalui Instagram, FB, Twitter dan media sosial lainnya. Pasar digital atau marketplace menjadi ajang baru bagi pelaku usaha *disruption*.

Bisnis model ini tidak bisa dikembangkan semata-mata dengan menggunakan cara berpikir lama. Teknologi yang tumbuh dan bergerak masif *(Internet of Things)*, memberikan banyak kemudahan dalam pengembangan bisnis model yang amat *disruptive* yang mengakibatkan barang dan jasa lebih terjangkau (affordable), lebih mudah terakses (accessible), dan lebih sederhana. *Sharing economy, on demand economy*, dan segala hal yang lebih real time adalah ciri yang khas dari business model saat ini. *"Product based on disruptive technology are typicaly cheapter, simpler, smaller and frequently more convenient to use"* (Christensen, 2015).

Era *disruptive* inilah yang mengubah banyak hal, sehingga cara-cara bisnis model lama menjadi *absolete,* menjadi ketinggalan jaman dan usang. *Disruption* itu sendiri sejatinya mengubah tidak hanya cara berbisnis, melainkan fundamental bisnis. Mulai dari *cost structure* sampai budaya & ideologi industri.

Paling tidak, ada dua isu besar yang membedakan bisnis model lama dan bisnis model baru (Adrian Teja, 2015), yaitu :

Tabel 1.1 : Perbedaan Bisnis Model Lama dan Bisnis Model Baru

Bisnis Model Lama	Bisnis Model Baru
Sumber Pendapatan	
Sumber Pendapatan hanya berasal dari *user* yang membeli / menggunakan produk tersebut.	Sumber pendapatan tidak hanya berasal dari user suatu produk, tapi juga pihak ke-tiga yang mendapat keuntungan suatu produk, misalnya perusahaan-perusahaan advertising.
Bagaimana melihat Constraint	
Bisnis model lama terikat dengan asset, tempat dan waktu. Menekankan *owning* (kepemilikan)	Bisnis model baru tidak terikat oleh asset, tempat dan waktu. Menekankan *sharing* (saling berbagi peran, kolaborasi *resources*)

Bisnis model sendiri adalah deskripsi aktifitas bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan mengontrol nilai perusahaan, serta bagaimana organisasi menghasilkan uang (Osterwalder, 2010). Bisnis model merupakan representasi dari pemikiran manajemen dan praktek yang dilakukan untuk membantu melihat kondisi bisnis, memahami, dan menjalankan aktifitas organisasi dengan cara yang spesifik dan berbeda. Sederhananya, *business model* adalah *"how we plan to make money".*

Dalam kondisi faktor lingkungan yang cenderung *unclear, unpredictable, uncertainty* dengan tingkat perubahan pasar dan persaingan yang dinamis, maka perusahaan dituntut harus selalu mampu menyesuaikan bisnis modelnya dengan situasi. Hanya perusahaan yang berhasil menempatkan strategi inovasi sebagai acuan (*driver)* terhadap bisnis modelnya, akan mampu meningkatkan kinerja dan survival perusahaan (Franke, 2007).

Tentang inovasi, pertanyaan yang sering muncul adalah 'haruskan perusahaan berinovasi?' Jika diperhatikan, memang banyak perusahaan yang menikmati bisnis tanpa susah payah memperbaiki diri atau menawarkan sesuatu yang baru. Jika ditelaah dari disiplin pengambilan keputusan, inovasi atau tidak berinovasi adalah pilihan (Ade Febransyah, 2015). Artinya, inovasi bukan keharusan. Jika pilihan tidak berinovasi yang diambil, hampir pasti perusahaan tidak mengalami perubahan berarti; status quo dipertahankan. Jika inovasi jadi pilihan, maka yang dihadapi adalah ketidakpastian (bisa sukses ataupun gagal). Kredo *innovate to fail* menjadi keseharian di perusahaan inovatif.

Inovasi menuntut pelakunya untuk mampu melihat dan memahami, terutama problem yang terjadi di masyarakat, beserta kebutuhan keinginan, dan hasrat tersembunyi mereka. Problem yang berkaitan dengan kesehatan, pendidikan, kesejahteraan, energi, hiburan sampai interaksi sosial adalah problem abadi yang selalu membuka peluang inovasi.

Secara generik, inovasi didefinisikan sebagai *"adopsi"* dan *"difusi"* terhadap ide atau gagasan baru dalam perusahaan (Thomke et al., 1998; Damanpour 1991, 1996). Penciptaan gagasan baru atau adopsi sesuatu yang baru dapat dikatakan sebagai inovasi jika dapat di komersialisasikan menjadi sebuah produk atau jasa yang diinginkan konsumen. Inovasi yang baik akan menghasilkan produk atau jasa baru yang berkualitas (e.g, Manu, 1992; O'Regan dan Ghobadian, 2005; Zhou et al., 2006) dengan biaya yang lebih rendah (Gatignon dan Xuereb, 1997), improvisasi produk dengan atribut baru (Kessler dan Chakrabarti, 1996), menghasilkan produk yang berbeda dengan sebelumnya (Berry et al., 2006). Jadi inovasi harus dibedakan dengan penemuan *(invention).*

Konsep inovasi telah dipelajari pada level industri, perusahaan, maupun individu (Damanpour 1991, 1996). Penelitian inovasi yang dominan terdapat pada dua jalur yang saling mendukung, yaitu: inovasi pemasaran dengan objek dan unit analisis adalah konsumen, serta inovasi organisasi yang memfokuskan pada pemberdayaan unsur organisasi untuk mewujudkan inovasi dari bisnis model dengan unit analisis unit organisasi (Tersziovski, 2007).

Konsep dan pengertian inovasi pada perkembangan penelitian telah mengalami lima tahapan evolusi (Rothwell, 1994), yaitu :

1. *Technology push* (penekanan pada teknologi baru)
2. *Need (marke) pull* (penekanan pada kebutuhan pasar)

3. *Coupling model* (penekanan pada R&D untuk komersialisasi)
4. *Integrated model* (integrasi R&D dengan pasar dan supplier), dan
5. *System integration and networking model* (penekanan pada fleksibilitas dan kecepatan pengembangan bisnis baru)

Kajian tentang inovasi juga mengalami pergeseran yang substansial, baik pada kajian teoritis maupun *evidence* dari praktik. Menurut Chesbrough (2007), konsep inovasi dalam pemikiran konvensional menekankan pandangan bahwa perusahaan melakukan penelitian dan pengembangan (R&D) yang mahal, berbasis ilmu pengetahuan luas, dengan tenaga profesional yang brilian, dan *product champion*nya dipatenkan, sehingga perusahaan mencapai keunggulan daya saing berkelanjutan. Menurut Chesbrough (2007), hal ini *"not anymore''*. *"Today, innovation must include business models, rather than just technology and R&D.*

Inovasi yang diperlukan saat ini, adalah inovasi yang destruktif dan *creative* (Christensen, 2015), inovasi yang menggantikan seluruh sistem lama dengan cara-cara yang baru, menggantikan teknologi lama yang serba fisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru dan lebih efisien.

Saat ini, praktis semua kegiatan dapat dilakukan secara digital. Transaksi perbankan, rapat kerja, memberi derma/membayar zakat, kampanye sosial atau politik, *quick count* calon gubernur, survey konsumen atau riset pasar, meraih gelar akademis melalui *distance learning* dan

sebagainya. Hal ini menandakan bahwa gaya hidup masyarakat benar-benar telah berubah.

Digitalisasi juga telah mengubah banyak hal di industri media. Perubahan ini pun wajib direspons bagi para pengelola media. Dalam konteks yang lebih luas, media dalam satu dasawarsa terakhir sedang dalam proses mencari keseimbangan baru, proses dimana ada faktor teknologi informasi yang sedemikian maju dan masif.

Sebenarnya, ini bukan sesuatu yang baru sama sekali, ini merupakan *experience* dimana di era-era sebelumnya juga terjadi. Ketika ada yang baru, yang lama pasti akan melakukan *adjustment*. Keseimbangan baru terjadi antara yang baru dengan yang sudah lama, meskipun yang lama dulunya juga pernah baru menggantikan yang lama sebelumnya, begitulah siklusnya.

Apakah digitalisasi mengancam eksistensi media cetak? Jawabannya bisa iya dan bisa tidak. Media cetak di dunia maupun di Indonesia gugur bukan karena faktor digitalisasi semata, tapi bisa jadi karena *miss-management*, konten yang tidak cukup kompetitif, sehingga platform yang cost-nya tinggi (cetak) membuat biaya menjadi lebih tinggi, akibatnya tidak mampu bersaing.

Hal tersebut tidak terjadi untuk media-media cetak yang kontennya tetap berkualitas, yang selalu mengedepankan akurasi dalam pemberitaan dan kemanfaatan bagi pembacanya diyakini akan bisa tetap *survive*. Harian Kompas, Kontan, Republika (yang diistilahkan *Incumbent*) merupakan contoh

media cetak yang masih *survive,* dan untuk beberapa hal justru *subscrible*-nya naik, terutama platform digital. Agar bisa survive, Kompas, Kontan, Republika juga melakukan inovasi, tidak hanya terbit dalam bentuk *paper,* namun bertransformasi ke dalam platform digital.

Para incumbent diatas menyadari bahwa telah terjadi perubahan prilaku masyarakat dalam mengkonsumsi media. Dan media harus menanggapi hal tersebut dengan melalukan inovasi dan transformasi ke platform digital. Untuk beberapa kasus, dalam transformasinya ada media yang meninggalkan sama sekali bentuk *paper* dan beralih ke platform digital, namun ada yang tetap mempertahankan bentuk *paper* dan terbit juga dalam platform digital.

Harian Kompas, Kontan, Republika adalah contoh media yang masih mempertahankan bentuk *paper*, alasannya karena ada anomali-anomali dalam setiap trend yang muncul. Tidak semua generasi millenial (pengguna digital media) beralih ke digital, ada juga yang masih 'setia' dimana mereka masih menemukan makna dari media yang bersifat tradisional.

Disinilah peran inovasi bisnis model, yang menurut Alexander Osterwalder (penemu bisnis model kanvasing) bahwa sebuah perusahaan harus melakukan *adjustment* kembali terhadap bisnis modelnya. Aspek bisnis model seperti *customer value proposition, formula profit, key resources* dan *key processes* ditinjau ulang.

Beberapa penelitian tentang bisnis model media telah dilakukan sebelumnya diantaranya yang dilakukan oleh Zolnowski, Andreas, *etc* (2014) dalam *Hawaii International Conference on System Science*, dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa dalam menentukan bisnis model di bidang pelayanan maka untuk memanfaatkan peluang pelayanan, bisnis model berbasis layanan harus dikembangkan. Representasi bisnis model menawarkan kemungkinan untuk mendukung analisis dan pengembangan untuk penciptaan nilai. Penggunaan jenis bisnis model tergantung pada target perkembangannya, representasi bisnis model yang berbeda dapat digunakan. Secara umum, penelitian tentang representasi bisnis model dapat dilakukan dibagi menjadi dua aliran penelitian. Aliran pertama menawarkan logika arus yang mempertimbangkan arus nilai dan kegiatan. Aliran kedua menawarkan tingkat sistem pandangan holistik tentang logika bisnis ekonomi entitas atau penawaran (Zolnowski, Andreas, *etc* (2014).

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Permana (2015) dengan judul "Analisis Peluang Bisnis Media Cetak Melalui Bisnis Model Canvas untuk Menentukan Strategi Bisnis Baru". Hasil penelitian menunjukkan perubahan element dalam bisnis model diharapkan dapat memacu perubahan ke arah positif sehingga dapat memberikan profit bagi perusahaan. Secara otomatis dengan adanya perubahan dalam element bisnis model maka dibutuhkan tambahan dana atau investasi tambahan agar dapat terlaksana dengan

maksimal dan agar dapat memperoleh hasil yang maksimal, maka evaluasi dan pengawasan harus dilakukan setiap bulannya.

Penelitian lain dilakukan oleh Siahaan (2014) dengan judul "Analisis Bisnis model dari Galeripos.com dengan Menggunakan Business Model Canvas". Hasil penelitian menunjukkan bahwa *galeripos.com* menerapkan bisnis model sebagai strategi yang dibuat dengan berpedoman pada teori Osterwalder dan Pigneur yakni website perlu adanya *story telling* dan *user exprience* sehingga hubungan dengan konsumen dapat dibentuk menjadi lebih intensif. Bisnis lain dari PT.Pos Indonesia dan *E- Commerce* lainnya bisa bekerjasama dengan *galeripos.com*. Memperbaiki layanan dan berinovasi pada pelayanan, desain, dan produk harus dilakukan *galeripos.com*. Peluang dalam *payment* dengan potong pulsa dimungkinkan dapat dilakukan oleh *galeripos.com*. *Galeripos.com* team juga harus melakukan penelitian lanjutan untuk terus memperbaharui informasi dan penelitian yang lebih detail dengan konsumen *galeripos.com.*

Pada penelitian tesis ini penulis juga melakukan analisis terhadap bisnis model dengan menggunakan bisnis model kanvas. Perbedaannya adalah pada penelitian ini penulis melakukan dengan objek yang berbeda, yaitu pada media digital IDN Media.

IDN Media sendiri adalah sebuah perusahaan media digital yang berbasis di Surabaya, Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada 08 Juni 2014 oleh dua orang *co-founder* yaitu William Utomo dan Winston Utomo. Pada saat

ini jumlah *pageview* yang dimiliki adalah sebanyak 42.000.000 *pageview*/ bulan dan jumlah pembaca mencapai angka 9 juta/bulan (IDNtime.com Media Kit, 2017).

Bisnis di media menarik untuk teliti, karena media merupakan salah salah satu industri yang "terdisrupsi sangat keras" (runtuhnya beberapa harian konvensional dalam versi cetak ; *The New York Times, Newsweek, Reader's Digest, The Washington Post*). Beberapa fakta dapat diungkapkan adalah sebagai berikut :

1. Media konvensional dalam posisi terjepit antara konten internet dan surat kabar gratis. Menurut studi yang dilakukan *Pew Research Center,* industri berita AS mencapai titik balik pada tahun 2008 ketika jumlah orang yang membaca berita online/digital secara gratis melebihi mereka yang berlangganan surat kabar atau majalah.
2. Media konvensional seperti surat kabar dan majalah mengandalkan pendapatan dari tiga sumber, yaitu hasil penjualan kios surat kabar, biaya berlangganan dan iklan. Dua yang pertama merosot dengan sangat cepat dan yang ketiga meningkat meskipun tidak terlalu cepat. Walaupun banyak surat kabar berhasil meningkatkan jumlah pembaca digitalnya, mereka gagal mencapai pendapatan yang diharapkan meski pemasangan iklan semakin banyak.
3. Sementara itu, biaya tetap yang tinggi untuk menjamin kualitas jurnalisme yang baik - mengumpulkan data dan tim penyunting - tidak

berubah. Beberapa surat kabar mencoba membuat tarif berlangganan online, dengan hasil yang beragam.

4. Sulit menetapkan harga sebuah artikel jika pembaca dapat melihat konten yang sama secara gratis di situs Web seperti CNN.com atau MSNBC.com.

Oleh karena itu, penulis akan meneliti seperti apa inovasi bisnis model yang diterapkan IDN Media dengan menggunakan *framework Business Model Canvas*. *Framework* ini akan mempermudah dalam menggambarkan rumusan dari bisnis model yang dimiliki (Bonnazi, 2014). Osterwalder & Pigneur (2010) memperkenalkan kanvas bisnis modelnya yang terdiri dari sembilan komponen: *customer segments, channels, customer relationships, value proposition, key activities, key resources, partnership networks, cost structures*, dan *revenue streams*. Framework inilah yang akan berguna memetakan bisnis agar kinerja lebih optimal.

Osterwalder juga memperkenalkan lima pola bisnis model yang dibangun agar menjadi tools dan dapat diaplikasikan, yaitu :

1. *Un-Bundling Business Model* (industri telekomunikasi telepon seluler, industri perbankan swasta)
2. *Long Tail* (Neflix, eBay, Youtube, Facebook, Lulu.com)
3. *Multi Sided Platform* (Visa, Google, eBay, Windows, financial Times)
4. *Free* (Metro-surat kabar gratis, Flickr, Open Sources, Skype, Google, Telepon Seluler Gratis)

5. *Open Business Model* (P&G, GlaxoSmithKline, Innocentive)

Dari contoh yang dikemukakan diatas, mengisyaratkan bahwa sebuah bisnis model dapat menggabungkan beberapa dari ke-lima pola tersebut.

Melalui pendekatan tersebut maka dapat diketahui bagaimana IDN Media sebagai sebuah perusahaan media digital melakukan tindakan untuk dapat menggerakkan perusahaan ke depan menuju terwujudnya visi perusahaan. Mengingat IDN Media merupkan perusahaan yang relatif baru, maka dibutuhkan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan. Setiap organisasi harus mempunyai dan mengembangkan bisnis model sebagai landasan untuk mengartikulasikan apa yang harus dilakukan organisasi, bagaimana hal itu dilakukan, bagaimana organisasi menghasilkan keuntungan/laba, dan apa yang dilakukan untuk memberikan kepuasan bagi pelanggannya.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penulis merumuskan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah konsep bisnis model kanvas diterapkan di bisnis model IDN Media dan blok-blok apa saja yang dipergunakan ?
2. Apakah konsep yang menjadi dasar pola bisnis model (terdiri dari *Un-Bundling, Long Tail, Platform Multi Sided, Open Business Model, Subscription Model, Freemium Model, Free Model, Marketplace Model,*

Hypermarket Model, Access-over-Ownership Model, Experience Model, On-Demand Model, Pyramid Model, Ecosystem Model) muncul / digunakan pada bisnis model di IDN Media ?

3. Penerapan inovasi bisnis model apa yang diterapkan pada IDN Media berdasarkan pendekatan bisnis model kanvas dan menggali inovasi lainnya yang dikembangkan oleh IDN Media ?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisa apakah konsep bisnis model kanvas diterapkan di bisnis model IDN Media dan blok-blok apa saja yang dipergunakan.
2. Mengidentifikasi pola bisnis model apa yang dipergunakan oleh IDN Media.
3. Menganalisa inovasi bisnis model yang diterapkan pada IDN Media berdasarkan pendekatan bisnis model kanvas dan menggali inovasi apa saja yang dikembangkan oleh IDN Media ?

1.4. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat teoritik penelitian ini bagi akademisi dan peneliti adalah memberikan referensi penelitian akademik, serta kontribusi dalam proses

inovasi bisnis model *(business model innovation)*, terutama pada industri media.

Adapun manfaat praktis penelitian ini bagi IDN Media adalah dapat dijadikan sebagai alat untuk mencapai keunggulan perusahaan dan referensi seputar bisnis model kanvas, pola bisnis model dan inovasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. LANDASAN TEORI

2.1.1. Bisnis Model

Bisnis model sederhananya adalah cara pelaku usaha untuk mendapatkan uang *(how plan to make money)* dari kegiatan-kegiatan usahanya dengan cara-cara baru. (Kasali, R., 2017). Bisnis model tersebut menentukan bagaimana cara dan nilai apa saja yang ditambahkan oleh suatu perusahaan dalam menawarkan produk maupun jasa yang ditawarkan. Bisnis model didefinisikan sebagai arsitektur dari produk, jasa dan arus informasi, dan sumber-sumber pendapatan serta keuntungan untuk penyedia (*supplier*) dan pengguna (*customers*) (Dudin, *etc*, 2015).

Sebuah bisnis model mencerminkan hipotesis manajemen tentang apa yang pelanggan inginkan, bagaimana mereka menginginkannya, apa yang akan mereka bayar dan bagaimana suatu perusahaan dapat mengatur untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Teece, 2010). Pada perspektif lain mendeskripsikan tentang bagaimana sebuah perusahaan mengatur dirinya sendiri untuk membuat dan mendistribusikan nilai dengan cara yang menguntungkan (Badden, et al. 2010).

Bisnis model bisa menjadi implementasi konseptual dan arsitektural (cetak biru) sebuah strategi bisnis dan merupakan landasan bagi pelaksanaan proses bisnis. Bisnis model menggambarkan logika "sistem bisnis" untuk menciptakan nilai yang berada di balik model sebenarnya (Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, 2005).

Disisi lain juga ada yang berpendapatan bahwa bisnis model adalah sebuah arsitektur organisasi dan struktur keuangan bisnis (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) dan juga menjelaskan bagaimana perusahaan bekerja (Magretta, 2002). Salah satu definisi terbaru dari bisnis model adalah alat konseptual yang berisi satu set objek, konsep dan hubungan mereka dengan tujuan untuk mengekspresikan logika bisnis dari perusahaan tertentu (Osterwalder, et al. 2005).

Dalam karya populer bisnis model Generation, Osterwalder didefinisikan sebuah bisnis model adalah menggambarkan pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Singkatnya, bisnis model itu adalah tentang bagaimana bisnis bekerja dan apa jenis nilai bisnis yang diberikan kepada pelanggan, serta bagaimana hal ini dikomunikasikan dan ditransfer ke pelanggan. Sebuah bisnis model yang sehat merupakan faktor penting dalam menciptakan perusahaan yang

sukses namun tidak menjelaskan atau memprediksi kesuksesan sebuah perusahaan (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Ada tiga alasan penting mengapa bisnis model itu perlu dilakukan (Morris, et al. 2005), yaitu :

1. Dari sisi ekonomi ditujukan untuk mendapatkan keuntungan melalui variabel sebagai sumber pendapatan dan struktur biaya.

2. Dari sisi operasional lebih diarahkan pada konfigurasi arsitektur operasional dengan bertujuan menciptakan nilai melalui desain infrastruktur bisnis.

3. Dari sisi strategis lebih mengarah kepada posisi perusahaan yaitu sebagai penentu pada perusahaan seperti menentukan posisi pasar dan juga dapat melihat peluang pertumbuhan.

Pada sisi lain bisnis model juga berguna sebagai sumber utama perusahaan untuk keunggulan kompetitif (Mitchell & Coles, 2004).

Tujuan bisnis model pun juga dapat dicirikan dalam dua fungsi yaitu pertama, sebagai unit analisis dari perusahaan yang bertujuan untuk menganalisis sebuah usaha. Fungsi kedua adalah sebagai alat untuk menengahi antara teknologi, ide, pelanggan potensial yang bertujuan untuk menyiratkan metode dalam menangkap dan memberikan nilai kepada pelanggan. Bisnis model juga dapat membantu agar menciptakan nilai

perusahaan yang ingin dicapai, oleh karena itu konsep bisnis model ini memiliki nilai yang sangat besar dan juga praktis untuk dilakukan (Magretta, 2002).

Bisnis model juga dikatakan sebagai mediator dikarenakan teknologi dan nilai ekonomis dimediasi dalam proses membangun bisnis model. Sebuah bisnis model memberikan kesempatan atau peluang bagi manajer untuk bisa menangkap nilai potensial dari teknologi & mengkomersialkannya kembali dengan cara menemukan proposisi nilai yang benar, segmen pasar, rantai nilai, struktur biaya, potensi keuntungan, jaringan nilai, dan strategi bersaing. Bisnis model ini perlu untuk dinilai karena ini merupakan proses penciptaan dimana proses membentuk dan membentuk kembali menjadikan peluang untuk menangkap dan memberikan nilai baru bagi pelanggan. Membuat bisnis model yang sukses dan yang selaras dengan nilai potensial yang ada, maka bisnis model ini perlu dibentuk kembali dan menciptakan peluang baru untuk memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Dalam hal tema desain dan jenis bisnis model, bisnis model didefinisikan sebagai: (1) struktur, (2) konten, dan (3) tata kelola transaksi antara perusahaan inti dan mitra pertukarannya. Istilah bisnis model dalam pengertian ini menangkap benang biasa yang mengatur dan menghubungkan transaksi inti perusahaan dengan pihak eksternal. Tema desain ini

menggambarkan karakter holistik bisnis model perusahaan, dan mereka memfasilitasi konseptualisasi dan pengukurannya (Zott C, 2008).

Dalam implementasi kerangka bisnis model ; Christensen, Thomas Bartman, and Derek van Bever (2016) menjelaskan bahwa bisnis model terdiri dari empat elemen, yaitu :

1. Proposisi nilai bagi pelanggan
2. Resources
3. Rantai nilai
4. Mekanisme laba

Gambar 2.1 : Elemen Bisnis Model

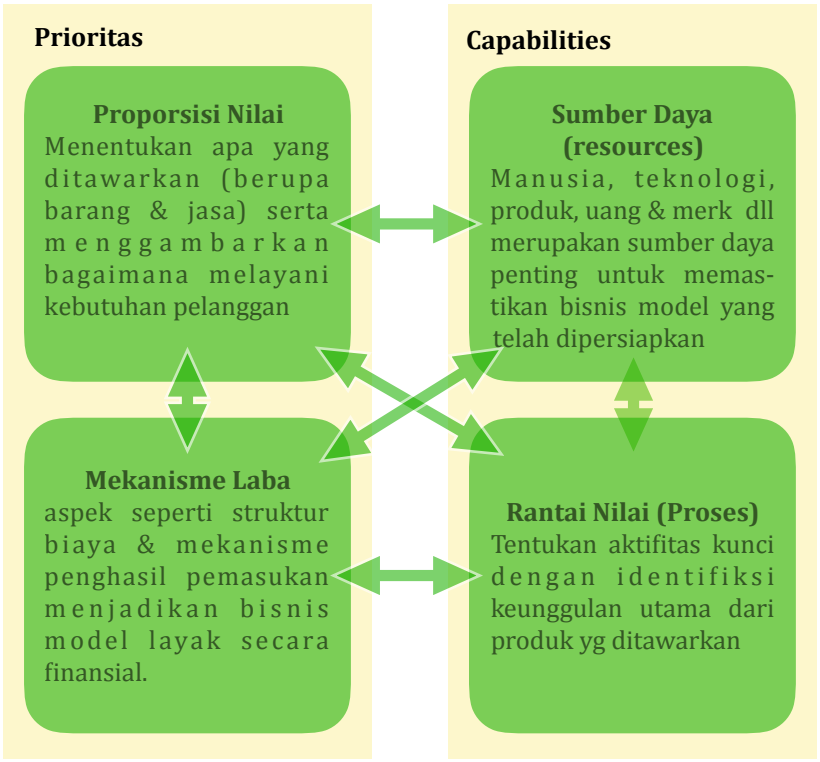


Diagram diatas menjelaskan elemen proposisi nilai bagi pelanggan, resources, rantai nilai dan mekanisme laba agar mudah dipahami serta meletakkan dasar untuk inovasi dimasa yang akan datang.

2.1.2. Inovasi Bisnis Model

Inovasi pada masa kini lebih menekankan bagaimana perusahaan mengembangkan inovasi dalam konteks bisnis model (Chesbrough, 2007) dibandingkan dengan pendekatan konvensional yang lebih menekankan inovasi pada konteks *research and development* (R&D) dengan biaya besar (seperti inovasi perubahan teknologi). Inovasi bisnis model dilakukan pada konteks mencari terobosan untuk meningkatkan keunggulan daya saing perusahaan.

Inovasi bisnis model bukanlah tentang melihat kebelakang, karena masa lalu menunjukkan sedikit sekali tentang apa yang mungkin dalam bentuk bisnis model masa depan. Inovasi bisnis bukanlah tentang melihat kepada pesaing, karena inovasi bisnis model bukanlah tentang meniru atau membandingkan, melainkan tentang menciptakan mekanisme baru untuk menciptakan nilai dan memperoleh pendapatan. Inovasi bisnis justru tentang mengatasi kebiasaan lama untuk dapat mendesain model orisinal yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang tidak terpuaskan, kebutuhan yang baru, atau kebutuhan yang tersembunyi. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Inovasi bisnis model sebagai upaya baru dalam improvisasi secara spesifik terhadap tahapan bisnis dari model yang dasar *(not very valuables)* menjadi proses bisnis yang lebih maju untuk menghasilkan produk lebih memiliki nilai *(valuable)* bagi konsumen, dengan biaya lebih efisien dengan profitabilitas yang lebih baik (Chesbrough, 2007b).

Menurut pendekatan *resource-base view* (RBV), kekuatan inovasi bisnis model bersumber dari kapabilitas dinamis dari sumber daya *intangible* dalam bentuk *knowledge* (Amit dan Schoemaker, 1993; Wernerfelt, 1989) yang secara strategik membuat terobosan pengembangan bisnis yang adaptif terhadap ketidakpastian lingkungan dan mampu fleksibel mengimplementasikan strategi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi Davila et al., 2006; Franke, 2007).

Menurut Osterwalder (2010: 138) ide inovasi bisnis model dapat datang dari mana saja. Lebih lanjut Osterwalder (2010: 139) membedakan inovasi bisnis menjadi lima bagian, yaitu :

a) **Terpacu oleh Sumber Daya *(Resource Driven)*,** yaitu inovasi yang berasal dari infrastruktur organisasi atau kemitraan yang ada untuk memperluas atau mengubah bisnis model. *Contoh :* Layanan Web Amazon dibangun diatas infrastruktur ritel Amazon.com untuk menawarkan kapasitas server dan ruang penyimpanan data kepada perusahaan lain.

b) ***Terpacu oleh Penawaran (Offer driven)***, adalah inovasi yang terpacu pada penawaran menciptakan proposisi nilai baru yang mempengaruhi blok bangunan bisnis model lain. Contoh : Ketika Cemex, pembuat semen Meksiko, berjanji mengirimkan semen adukan ke lokasi pembangunan dalam waktu empat jam, bukannya 48 jam seperti standar industri, Cemex harus mengubah bisnis modelnya. Inovasi ini membantu mengubah Cemex dari pemain Meksiko tingkat regional menjadi produsen semen nomor dua terbesar dunia.

c) ***Terpacu oleh Pelanggan (Customer driven)***, adalah inovasi yang terpacu oleh pelanggan didasarkan pada kebutuhan pelanggan, akses terfasilitasi akses atau meningkatkan kenyamanan. Contoh : 23andMe membawa uji DNA sesuai permintaan kepada klien individu - sebuah penawaran yang dulu hanya tersedia untuk para profesional kesehatan dan peneliti. Proses ini memberikan implikasi besar bagi Proposisi Nilai dan pengiriman hasil tes, yang dicapai 23andMe melalui kustomisasi massal profil Web.

d) ***Terpacu oleh Keuangan (***Finance driven) adalah inovasi yang dipicu oleh Arus Pendapatan baru, mekanisme penetapan harga, atau struktur biaya yang diturunkan yang mempengaruhi blok bangunan bisnis model lain. Contoh : Ketika Xerox menemukan Xerox 914 pada tahun 1958 - salah satu mesin fotokopi sederhana yang pertama - produk tersebut dijual terlalu mahal di pasar. Xerox kemudian

mengembangkan sebuah bisnis model baru. Produk tersebut disewakan $95 per bulan, termasuk fotokopi 2.000 lembar secara gratis, plus lima sen untuk setiap fotokopi tambahan. Klien menerima mesin baru tersebut dan mulai membuat ribuan fotokopi setiap bulan.

e) ***Terpacu oleh Beberapa Pusat (Multiple epicenter)*** adalah inovasi yang dipicu oleh beberapa pusat sangat berpengaruh bagi beberapa blok bangunan lain. Contoh : Hilti, pabrikan global peralatan konstruksi profesional, beralih dari menjual peralatan langsung menjadi menyewakan serangkaian peralatan kepada pelanggan. Peralihan ini membawa perubahan besar pada Proposisi Nilai Hilti dan Arus Pendapatannya, yang beralih dari satu kali pendapatan produk menjadi pendapatan layanan berulang.

Apa pun perkembangan inovasi, keseluruhan tipe inovasi selalu bertumpu pada pengaruh lingkungan eksternal (pasar, supplier pelanggan, teknologi dan peraturan), implikasi pada tuntutan strategi dan kapabilitas internal dalam menciptakan keunggulan bersaing (Porter, 1980; Bharadwaj, et al., 1993). Tujuan akhir dari inovasi adalah penciptaan pengetahuan baru, produk atau jasa baru (berbeda dengan produk yang sudah ada), dengan nilai tambah baru bagi pihak eksternal (Damanpour, 1991; Afuah, 2002).

Dari sudut internal perusahaan, sebagian besar definisi inovasi menyatakan bahwa inovasi merupakan keterbukaan dan penggunaan

pengetahuan baru, teknologi, bisnis model, proses kreativitas untuk menciptakan produk atau jasa baru sesuai keinginan pelanggan (Damanpour, 1991, 1996; Afuah, 2003:13; Gatignon et al., 2002 Davila et al., 2006). Dalam kajian industri, inovasi didefinisikan sebagai metode atau jalan baru atau proses teknologi atau manajemen, atau membuat produk baru atau memodifikasi produk untuk dikomersialisasikan dengan memberikan nilai tambah kepada konsumen (e.g. Porter, 1980; Damanpour 1991, 1996; Allred dan Swan, 2005; Zhou et al., 2006; Dobni; 2006; Franke, 2007, Talke, 2007).

Inovasi juga dipahami sebagai pengetahuan baru yang berasal dari gagasan baru untuk menciptakan produk atau jasa yang diinginkan konsumen. Blumentritt dan Danis (2006) melihat bahwa perilaku inovasi perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menghilangkan hambatan dalam inovasi baik dari proses gagasan maupun sumber daya, dan tingkat inovasi ditentukan oleh sumber gagasan dalam inovasi, yaitu keinginan konsumen, pesaing, persaingan, atau visi baru dari perusahaan. Ujung dari penekanan tersebut adalah perwujudan target inovasi, yaitu menciptakan produk atau jasa baru yang lebih baik, menguatkan proses internal dan menciptakan model baru dalam hubungan dengan pelanggan.

Kajian tentang inovasi juga mengalami pergeseran yang substansial, baik pada kajian teoretas maupun evidence dari praktik. Menurut Chesbrough (2007), konsep inovasi dalam pemikiran konvensional menekankan pandangan bahwa perusahaan melakukan penelitian dan

pengembangan (R&D) yang mahal, berbasis ilmu pengetahuan luas, dengan tenaga profesional yang brilian, dan product championnya dipatenkan, sehingga perusahaan mencapai keunggulan daya saing berkelanjutan. Menurut Chesbrough (2007), hal ini *"not anymore"*. Katanya, *"Today, innovation must include business models, rather than just technology and R&D*.

Interaksi inovasi bisnis model dan kepemilikan teknologi dapat membentuk perusahaan dalam berbagai tipe generik inovasi (Davila et al., 2006; Gatignon et al., 2002; Damanpour 1996), yaitu :

- Incremental
- Semi-radikal,
- Radical

Inovasi *Incremental* memimpin dengan sedikit improvisasi pada produk dan proses bisnis yang ada. Biasanya solusi ini ditempuh ketika sasaran sudah sangat jelas namun masih membutuhkan pemecahan bagaimana mencapainya. Kebalikannya, inovasi *Radical* menghasilkan produk atau jasa baru yang dicapai dengan proses atau teknologi baru.

Inovasi *Incremental* merupakan inovasi yang lazim dilakukan oleh banyak perusahaan dengan mengadakan sedikit perubahan pada komponen dalam bisnis model dan teknologi. Inovasi *Incremental* menerapkan upaya kreatif secara bertahap untuk memaksimalkan nilai-nilai produk dan layanan

yang masih mungkin tanpa banyak melakukan perubahan atau investasi besar (Davila et al., 2006). Inovasi *Incremental* merupakan alat manajemen yang baik dalam mengontrol perusahaan dalam hal improvisasi kualitas secara berkelanjutan, analisis keuangan untuk mengevaluasi efektivitas pemasaran, mengefisienkan supply chain.

Tabel 2.1 : Kerangka Kerja Tipe Inovasi vs Dimensi Inovasi

Kerangka Kerja Tipe Inovasi vs Dimensi Inovasi						
Dimensi	***Business Model Levers***			***Technology Levers***		
Type of Innovation	*Value Propposition*	*Value Chain*	*Value Customer*	*Product and Servive*	*Process Technology*	*Enabling Technology*
Incremental	*Small change in one or more of the six levers*					
Semi-Radical *Business model driven*	*Significant change in one or more of the three levers*			*Small change in one or more of the three levers*		
Semi-Radical *Technology driven*	*Small change in one or more of the three levers*			*Significant change in one or more of the three levers*		
Radical	*Significant change in one or more of the three levers*			*Significant change in one or more of the three levers*		

Sumber : Davila et al., (2006)

Sedangkan inovasi *semi-Radical* dapat menyediakan perubahan krusial dalam menghadapi lingkungan persaingan di mana inovasi *Incremental* tidak dapat menandingi pesaing. Inovasi *semi-Radical* terdiri atas perubahan yang substansi baik untuk bisnis model maupun teknologi namun tidak untuk keduanya.

Sedangkan inovasi *radical* memiliki perubahan yang signifikan secara simultan dan atau bersama dalam melakukan inovasi bisnis model dan teknologi. Inovasi *radical* selalu memberikan dampak pada perubahan mendasar terhadap lingkungan persaingan industri, karena menciptakan aturan permainan baru bagi industri, baik pada bisnis model maupun teknologi (Davila et al., 2006).

Selanjutnya, Rhenald Kasali (2017) mengkategorikan inovasi menjadi dua, *sustaining innovation* dan *disruption innovation. Sustaining innovation* atau inovasi yang berkelanjutan terjadi sedikit demi sedikit atau *incremental,* meski bisa juga lompatan selangkah kedepan. Sedangkan disruption innovation merupakan inovasi yang terkesan revolusioner karena amat radikal, mengubah peta pasar, bahkan menciptakan kebiasaan-kebiasaan baru pada pelanggan. Awalnya memang menciptakan pasar baru, tetapi pelan-pelan konsumen lama pun punya potensi ikut berpindah.

Disruption innovation tidak terjadi seketika. Dimulai dari ide, riset atau eksperimen, lalu proses pembuatan, pengembangan *business model,* dan *disruption innovation* dapat menyebabkan deflasi, harga turun, karena *disruptor* memulainya dengan *low cost strategy.*

Diagram dibawah ini menggambarkan perbedaan *sustaining innovation* dan *disruption innovation.*

Tabel 2.2 : Perbedaan *Sustaining Innovation* dan *Disruption Innovation*

Sustaining Innovation	*Disruption Innovation*
Inovasi pada platform yang sama dengan tujuan memperpanjang usia suatu produk atau temuan.	Inovasi pada platform yang berbeda sehingga berpotensi membunuh platform yang lama atau memperpendek usia platform dari produk *incumbent.*
Melalui produk yang sama dengan cara meremajakan, membuat lebih mungil, memperbesar, menyediakan varian yang lebih banyak, atau memperbaiki model.	Melalui produk yang benar-benar berbeda, benar-benar cara baru.
Mempertahankan yang sudah ada	Membangun cara-cara baru.
Kompetisi dari pembuat yang sama, antar merek pada pasar yang sama	Kompetisi terjadi antar individu, antar bisnis model.
Mengabaikan teknologi yang timbul dari luar tradisi/orbit produk karena pasar yang sama masih menghendaki produk di jaringan pasar yang ada.	Berasal dari teknologi yang berbeda, dari luar orbit *main player* dan dapat menciptakan pasar yang benar-benar baru atau pasar yang lebih murah.
Kecenderungan menciptakan *"value"* melalui branding yang lebih kuat sehingga mampu mengomando pasar dengan harga yang lebih mahal.	Kecenderungan menciptakan harga yang lebih terjangkau, walaupun juga bisa memasarkan dengan harga premium pada segmen lainnya.
Konsumen adalah mereka yang setia dan percaya pada pencitraan merek.	Konsumen tidak/belum diketahui seperti apa prilakunya. Namun, diketahui bahwa mereka belum terlayani kebutuhannya.
Pasarnya mudah diprediksi. Pertambahan kelas menengah, pendidikan, pendapatan, dan pertumbuhan ekonomi menjadi acuan.	Pasarnya tidak mudah diprediksi. Berlaku Hukum Besi Evolusi : Hanya satu dua yang akan bertahan pada kemudian hari.
Metode bisnis dan pemasaran telah dirasa cukup. Perubahan perlahan-lahan (evolutif) cukup untuk mengejar ketinggalan.	Metode bisnis dan pemasaran tradisional telah terbukti gagal, tidak mampu mensejahterakan pasar dan *stakeholder.* Kalau perubahan dipercepat, diyakini *incumbents* tak akan mampu mengejar.

2.1.3. Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capabilities)*

Kapabilitas perusahaan dan *skill* manajerial merupakan pembentuk aktivitas perusahaan, dan menentukan keunggulan bersaing (Hadjimanolis,

2000 ; Francisa dan Bessant, 2005). Kapabilitas dinamis didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membangun dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat (Snow dan Hrebiniak, 1980; Teece et al., 1997; 2000). Tentunya tujuan akhir dari perusahaan dengan menerapkan *dynamic capability* adalah memaksimumkan *shareholder value.* Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ambrosini dan Bowman (2003) yang mengatakan bahwa *dynamic capabilities* diperlukan oleh suatu perusahaan untuk mempertahankan *shareholder value* agar tidak hancur karena adanya tekanan lingkungan eksternal terhadap perusahaan.

Dalam persaingan bisnis global, perusahaan selain memperhatikan struktur industri juga harus melihat perspektif internal. Caranya dengan menelaah secara saksama sumber daya yang dimiliki dan bagaimana mengombinasikan untuk memperoleh kompetensi inti dan keunggulan kompetitif (Prahalad dan Hamel, 1997).

Pemenang persaingan dalam pasar global adalah perusahaan yang memberikan *responsiveness* yang tepat waktu dan cepat dengan inovasi produk yang fleksibel, yang dipadukan dengan kapabilitas manajemen untuk melakukan koordinasi yang efektif serta menempatkan kompetensi internal maupun eksternal secara tepat (Teece, et al., 2007). Hal ini merefleksikan kemampuan organisasi untuk meraih bentuk baru keunggulan kompetitif yang inovatif dan posisi pasar (Teece, et al., 1997).

Lebih lanjut, kapabilitas inovasi merupakan salah satu bagian dari dinamika kapabilitas perusahaan. Burgelman et al, (1996) menyatakan bahwa kapabilitas inovasi merupakan kumpulan komprehensif sebuah karakteristik perusahaan di mana memfasilitasi dan mendukung strategi inovasi (Hadjimanolis, 2000). Misalnya sebuah kapabilitas inovasi terbentuk dari kapasitas dalam memahami strategi pesaing-pesaing, evolusi industri dan perubahan lingkungan.

Selanjutnya, Prahalad dan Hamel (1997) mendefinisikan *dynamic capabilities* sebagai kompetensi inti *(core competence).* Kompetensi inti merupakan pembelajaran kolektif dalam perusahaan. Khususnya bagaimana mengoordinasikan skill produksi yang beragam dan mengintegrasikan berbagai keunggulan dari teknologi untuk memberikan berbagai manfaat kepada pelanggan (Prahalad dan Hamel 1997). Namun, pengembangan sumber daya dan kapabilitas yang dinamis bergantung kemampuan perusahaan memanfaatkan pengetahuan (Grant, 1997, 1996).

Dynamic capability sebagai strategi bisnis dari suatu perusahaan ditopang oleh enam fungsi strategis yang menurut Thompson (2010), keenam hal tersebut menjadi *key functional strategies* untuk membangun kekuatan sumberdaya dan kapabilitas yang kompetitif. Enam kapabilitas tersebut adalah :

1. *Research and Development (R&D) serta teknologi dan enginering strategy;*
2. *Supply chain management strategy;*
3. *Manufacturing strategy;*
4. *Sales, marketing, promotion, dan strategi distribusi;*
5. *Human resources strategy;*
6. *Financial strategy*

2.1.4. Pola Bisnis Model

Osterwalder memperkenalkan lima pola bisnis model yang dapat membantu memahami dinamika bisnis model dan menjadi tools seputar perancangan atau penemuan bisnis model.

Pola bisnis model tersebut adalah :

1. ***Un-Bundling Business Model***

   Konsep perusahaan "terurai *(unbundled)*" menyatakan bahwa ada tiga jenis bisnis yang secara fundamental berbeda, yaitu bisnis hubungan pelanggan, bisnis inovasi produk, dan bisnis infrastruktur (Hagel, etc 1999). Masing-masing jenis ini memiliki desakan ekonomi, kompetitif, dan budaya yang berbeda. Ketiga jenis ini dapat berada dalam satu perusahaan, tetapi idealnya "terurai" dalam entitas terpisah untuk

menghindari konflik atau tarik menarik jenis bisnis yang tidak diinginkan (Treacy, etc 1995).

2. ***Long Tail***

Bisnis model Long Tail adalah tentang menjual sedikit dari banyak jenis produk. Model ini berfokus pada penawaran sejumlah besar produk ceruk, yang jarang terjual. Total penjualan barang-barang ceruk dapat sama menguntungkannya dengan model konvensional karena sejumlah kecil yang terbaik berperan besar terhadap mayoritas pendapatan. Bisnis model Long Tail memerlukan biaya inventori rendah dan platform yang kuat untuk membuat konten ceruk selalu tersedia bagi pembeli yang tertarik (Anderson, Chris, 2006).

3. Multi Sided Platform

Multi Sided Platform mempertemukan dua atau lebih kelompok pelanggan yang berbeda namun saling bergantung. Platform semacam itu akan bernilai bagi satu kelompok pelanggan hanya jika kelompok pelanggan lain juga ada. Platform ini menciptakan nilai dengan memfasilitasi interaksi antarkelompok yang berbeda. Platform bersisi banyak tumbuh dalam nilai sejauh platform tersebut menarik lebih banyak pengguna, sebuah fenomena yang dikenal dengan sebutan efek jaringan (Eisenmann ect, 2006)

4. Free

Dalam pola bisnis model Gratis sedikitnya satu segmen pelanggan utama terus-menerus merasakan manfaat penawaran gratis. Pola yang berbeda memungkinkan adanya penawaran gratis. Pelanggan yang tidak membayar didanai oleh bagian bisnis model lain atau oleh segmen pelanggan lain (Anderson, Chris, 2008).

5. *Open Business Model.*

Pola bisnis model terbuka dapat digunakan perusahaan untuk menciptakan dan menangkap nilai melalui kolaborasi dengan mitra luar secara sistematis (Chesbrough, 2006). Model ini dapat terjadi dari "luar ke dalam" dengan memanfaatkan gagasan eksternal dalam perusahaan, atau dari "dalam ke luar" dengan menyediakan gagasan atau aset yang tidak digunakan perusahaan untuk pihak luar (Chesbrough, 2003)

Tabel 2.3 : Ikhtisar Pola

	Un-bundling	Long Tail	Multi Sided	Free	Open
Konteks (sebelum)	Sebuah model terintegrasi yg mengombinasikan manajemen infrastruktur, inovasi produk, dan hubungan pelanggan dibawah satu atap	Proposisi nilai hanya menyasar klien yang paling mnguntungkan	Satu proposisi nilai menyasar satu segmen pelanggan	Sebuah proposisi nilai yang bernilai dan berbiaya tinggi ditawarkan hanya kepada pelanggan berbayar	Sumber daya R&D dan aktifitas-aktifitas kunci dipusatkan pada inhouse : • gagasan hanya ditemukan "didalam" • Hasil digali hanya "di dalam".

	Un-bundling	Long Tail	Multi Sided	Free	Open
Tantangan	Biaya sangat besar. Beberapa budaya organisasi bertentangan yang dipadukan dalam satu entitas akan menghasilkan tarik menarik yang tidak diinginkan	Menyasar segmen yang kurang menguntungkan dengan proposisi nilai yang spesifik adalah terlalu mahal.	Perusahaan gagal menguasai pelanggan baru potensial yang ingin mendapatkan akses ke basis pelanggan perusahaan yang sudah ada (misalnya pengembang game yang ingin menjangkau pengguna console).	Harga yang tinggi membuat pelanggan enggan.	R&D sangat mahal dan/atau produktivitas merosot.
Solusi (sesudah)	Bisnis dibagi menjadi model 3 bagian terpisah, namun saling melengkapi : • Manajemen infrastruktur • Inovasi produk • Hubungan pelanggan	Proposisi nilai baru atau tambahan menyasar sejumlah besar segmen pelanggan ceruk yang secara historis kurang menguntungkan, namun secara keseluruhan menguntungkan	Sebuah proposisi nilai "memberi akses" kepada segmen pelanggan perusahaan yang sudah ada adalah penambahan (pabrikan console game memberi pengembang sofware akses kepada penggunanya).	Beberapa proposisi nilai ditawarkan kepada segmen pelanggan yang juga berbeda dengan arus pendapatan yang juga berbeda, salah satunya gratis (atau dengan harga sangat rendah).	Sumber daya R&D dan aktivitas internal ditingkatkan melalui pemanfaatan mitra luar. Hasil-hasil R&D internal diubah menjadi bentuk proposisi nilai dan ditawarkan pada segmen pelanggan yang tertarik.
Dasar Pemikiran	Kemajuan TI dan peranagkat manajemen memungkinkan pemisahan dan koordinasi bisnis model yang berbeda pada biaya yang lebih rendah, sehingga menghilangkan tarik menarik yang tidak diinginkan	Kemajuan TI dan manajemen operasi memungkinkan untuk memberikan proposisi nilai sesuai permintaan kepada sejumlah besar pelanggan baru dengan harga yang rendah.	Sebuah perantara yang mengoperasikan platform antara dua atau lebih segmen pelanggan menambahkan arus pendapatan pada model awal.	Segmen pelanggan tak berbayar disubsidi oleh pelanggan berbayar untuk menarik pengguna dalam jumlah maksimum	Penguasaan R&D dari sumber eksternal dapat menjadi tidak terlalu mahal, menghasilkan waktu pemasaran yang lebih cepat. Inovasi yang tidak tergaji berpotensi menghasilkan lebih banyak pendapatan yang dijual keluar.
Contoh-contoh	Perbankan swasta, telekomunikasi bergerak	Industri penerbitan (lulu.com), Lego	Google, Video Game yang menghibur dari Nintendo, Sony, Microsoft, Apple	Iklan dan surat kabar - Metro, Flickr, Open Source, Read Hat.	Procter & Gamble, GlaxoSmithKline, Innocentive.

Sumber : Osterwalder, Pigneur (2012)

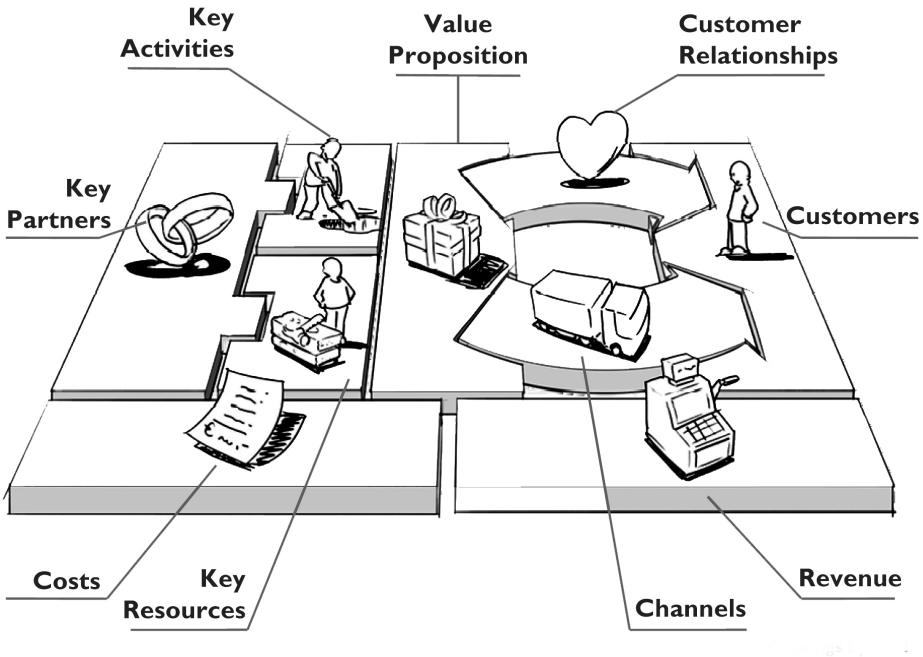
2.1.5. Bisnis Model Kanvas

Bisnis model yang dapat dikembangkan salah satunya adalah *business model canvas*. Konsep *business model canvas* diusulkan oleh A. Osterwalder dan I. Pigneur (Osterwalder, Pigneur 2010) yang dikutip oleh Dudin *etc* (2015) dengan tujuan agar dapat memperbaiki efisiensi manajemen perusahaan di dalam konteks perubahan perkembangan pasar.

Tujuan dari bisnis model canvas adalah untuk memperkenalkan cara standar dalam menilai suatu bisnis model yang dijalankan oleh sebuah perusahaan. Dengan konsep bisnis model yang harus mudah dipahami dan dapat dengan mudah dikomunikasikan melalui desain yang bagus, ini tidak berbicara tentang pengembangan bisnis model tetapi menilai suatu bisnis model yang baik (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Poin sentral dalam konsep *business model canvas* diambil dengan nilai proposisi (*Value Proportition*) atau nilai yang ditawarkan pelanggan (Clarketal 2012 yang dikutip oleh Dudin, *etc*, 2015). Nilai bukanlah tawaran produk itu sendiri, sebagai hasil aktivitas entitas perusahaan (barang yang berorientasi pada pemenuhan permintaan). Nilai adalah kemampuan entitas perusahaan untuk menyelesaikan masalah konsumen dengan menawarkan produk tertentu (barang/jasa), dan juga yang membedakan penawaran dengan segmen pelanggan.

Gambar 2.2 : Business Model Canvas



Konsep *Business Model Canvas* pada dasarnya berisi sembilan blok utama yang terdiri dari *customer segments, channels, customer relationships, value proposition, key activities, key resources, partnership networks, cost structures,* dan *revenue streams*.

Berikut ini adalah penjelasannya :

1. Customer Segments

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, 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, 20-21), 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 :

a) *Mass market*, bisnis model yang tidak membedakan segmen pelanggan. Mass market fokus pada penentuan segmentasi pasar, nilai proposisi, kerja sama, dan juga saluran distribusi.

b) *Niche market*, bisnis model yang memiliki target pasar yang hanya melayani segmen pelanggan tertentu atau lebih spesifik.

c) *Segmented*, bisnis model yang membedakan kebutuhan dan masalah yang berbeda pada pelanggan.

d) *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, 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 kompetitiornya. Hal –hal yang dapat memberikan kontribusi untuk menipatakan nilai proporsisi menurut (Ostewalder & Pigneur, 2010, 23-25) antara lain adalah :

a) *Newness*, sebuah produk baru yang diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya dan memiliki keunikan

b) *Performance*, bagaimana meningkatkan kinerja suatu produk atau layanan yang ditawarkan.

c) *Customization*, bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggannya agar mendapat nilai lebih.

d) *Getting the Job Done*, bagaimana produk atau jasa berfungsi membantu pelanggan untuk menyelesaikan perkerjaannya.

e) *Design*, dengan memiliki desai yang menarik maka suatu produk akan memiliki nilai proporsisi yang baik. Tatepai sebuah desain sangan sulit untuk diukur karena setiap masing –masing individu memiliki pendapat yang berebeda –beda.

f) *Brand/Status*, pelanggan dapat menemukan nilai suatu produk dari merek yang telah dikenal oleh masyarakat luas.

g) *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.

h) *Cost Reduction*, bagaimana sebuah nilai didapat dari biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan dalam membeli produk atau jasa dapat dikurangi.

i) *Risk Reduction*, resiko yang ditimbulkan oleh produk yang ditawarkan kepada pelanggan sangat kecil. Dengan kata lain produk yang ditawarkan memiliki garansi jika terjadi kerusakan.

j) *Accessibility,* produk yang ditawarkan dapat dengan muda digunakan atau dapat diakses oleh semua orang.

k) *Convenient / Usability*, bagaimana sebuah produk dapat memenuhi keinganan atau kebutuhan bagi pelanggannya dan pelanggan tersebut merasa nyaman akan kehadiran produk tersebut.

3. Channels

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, 6), *channe*l menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menjalin komunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan nilai proporsisi nya. Ada beberapa fungsi dari *channel* antara lain :

a) Meningkatkan kesadaran kepada pelanggan atas produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

b) Membantu pelanggan dalam mengevaluasi proposisi nilai dari perusahaan.

c) Memungkinkan bagi pelanggan dalam membeli produk atau jasa yang lebih spesifik.

d) Memberikan proposisi nilai perusahaan kepada pelanggan

e) Memberikan layanan pendukung pasca pembelian kepada pelanggan.

4. Customer Relationship

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010,), hubungan dengan pelanggan dibangun sesuai dengan customer segment, dikarenakan setiap segmentasi memiliki yang berbeda. Osterwalder & Pigneur (2010), membagi *customer relationship* menjadi 6 bagian yaitu :

a) *Personal Assistant*, komunikasi yang terjadi antara pelanggan dengan petugas pelayananan pelanggan agar pelanggan mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.

b) *Dedicated Personal Assistance*, yaitu dengan menugaskan seseorang yang khusus dalam melayani pelanggan secara individual.

c) *Self Service*, yaitu pelanggan tidak berhubungan langsung dengan perusahaan tetapi perusahaan menyediakan sarana yang diperlukan oleh pelanggan dalam membantu dirinya sendiri.

d) *Automated Service*, yaitu hubungan yang menggabungkan proses layanan mandiri dengan layanan otomatis.

e) *Communities*, yaitu perusahaan membangun hubungan antar sesama anggota dengan membentuk sebuah komunitas untuk saling bertukar pikiran dalam mengetahui keinginan dari para pelanngannya.

f) *Co-creation*, membangun sebuah hubungan dengan konsumen untuk menciptakan sebuah nilai proporsisi yang baru

5. Revenue Streams

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010 : 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 :

a) *Transaction Revenues*, yaitu transaksi yang diperoleh dari sekali pembayaran dari pelanggan.

b) Recurring Revenues, yaitu transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang masih berkelanjutan untuk memberikan *value proposition* kepada pelanggan dan menyediakan layanan *customer support* kepala pelanggan setelah pembelian.

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

- *Asset Sale*, yaitu perusahaan menjual asetnya untuk mendapatkan pendapatan.

- *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.

- *Subcription Fee*, yaitu pendapatan yang didapat dari menjual *service* secara terus menerus.

- *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.

- *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.

- *Brokerages Fee*, yaitu pendapatan yang didapat dari layanan perantara yang besar biaya diperoleh dari besarnya persentase yang telah disepakati sebelumnya antara penjual dan pembeli.

- *Advertising*, yaitu pendapatan yang diperoleh dari mengiklankan suatu produk, merek, ataupun jasa.

6. Key Resources

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

a) *Physics*, yaitu meliputi gedung, mesin, tanah, kendaraan.

b) *Intellectual*, yaitu meliputi hak intelektual, hak paten, merek.

c) *Human*, yaitu sumber daya manusia yang merupakan bgian penting dalam sebuah perushaan, pada industri kreatif dan padat karya sumber daya utamanya adalah manusia itu sendiri, maka perusahaan berusaha menciptakan suasana yang kondusif diperusahaan tersebut untuk mempertahankan sumber daya manusianya.

d) *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: 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) , yaitu :

a) Production, aktifitas yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk.

b) Pemecahan masalah, aktifitas yang berhubungan dengan masalah yang timbul dari produk tersebut. Perusahaan harus mengatasi masalah yang timbul tidak hanya pada prduk tetapi perusahaan juga harus dapat memenuhi keinginan dari pelanggan agar produk dapat diterima oleh pelanggan.

c) Platform/ Jaringan, bisnis model yangaktifitas utamanya berubungan dengan jaringan dan sebagian besar perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi.

8. Key Partnership

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010: 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. Terdapat tiga motivasi utama dalam membangung sebuah kemitraan yang baik yaitu:

a) *Optimization and economic of scale*, yaitu untuk mengoptimalkan lokasi dari sumber daya dan aktivitas bisnis.

b) *Reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasamayang bertujuan untuk mengurani resiko dalam persaingan yang kompetitif dan memiliki ciri dari ketidakpastian.

c) *Acquisition of particular resources and activity* yaitu perusahaan yang memiliki sumber dayanya sendiri dan melakukan kegitan bisnis mereka sesuai dengan bisnis modelnya.

9. Cost Structure

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010: 40) struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu bisnis model. 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 :

a) *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.

b) *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 :

a) *Fixed Cost* yaitu merupakan biaya tetap yang tidak berubah dan tidak terpengaruh dari penjualan yang dihasilkan.

b) *Variable Cost* merupakan biaya yang dapat berubah sesuai dengan barang yang dihasilakan.

c) *Economies of Scale* adalah perusahaan dapat meminimalisasi biaya produksi karena memproduksi barang dalam jumlah yang besar dibandingkan saat perusahaan tersebut hanya dapat memproduksi barang dengan kapasitas yang kecil.

d) *Economies of Scope* adalah keunggulan biaya yang lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area industri (Osterwalder & Pigneur, 2010: 40)

2.1.6. Digitalisasi

Dunia telah sangat berubah di berbagai bidang, meliputi perkembangan teknologi komunikasi, munculnya generasi millenials, kebutuhan pola pikir eksponensial, *corporate mindset*, bisnis model disruptif, dan era *internet of things*; menghadapi suatu era baru, era *disruption*, yang

membutuhkan *disruptive regulation, disruptive culture, disruptive mindset*, dan *disruptive marketing"* (Rhenald Kasali, 2017).

Disruption adalah sebuah inovasi, yang akan menggantikan seluruh sistem lama dengan cara-cara baru. Disruption berpotensi menggantikan pemain-pemain lama dengan yang baru. *Disruption* menggantikan teknologi lama yang serba fisik dengan teknologl digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru dan lebih efisien, juga lebih bermanfaat. *Disruption* pada akhirnya menciptakan suatu dunia baru: *digital marketplace.*

Gurley (2012) mensyaratkan sepuluh hal agar digital marketplace terbentuk, yaitu :

1. Apakah marketplace yang dikembangkan mampu memenuhi tuntutan perilaku baru yang menghendaki kemudahan dan efisiensi?

   Contoh : Bukalapak, yang mempertemukan para pelaku UMKM Indonesia yang selama ini kesulitan memasarkan produknya dengan konsumen yang mencari barang-barang murah. "mempertemukan" adalah kata kunci dalam menjalankan bisnis.

2. Apakah marketplace mampu memberi value yang lebih besar dari metode atau pasar atau cara pengumuman yang selama ini telah ada?

   Contoh : Airbnb memberikan value dan keuntungan kepada siapapun yang memiliki ruangan untuk disewakan, sementara tamu yang membutuhkan bisa mendapatkan pilihan yang lebih dekat dengan daerah yang dituju dengan harga yang lebih terjangkau.

3. Apakah Marketplace memanfaatkan teknologi yang menjamin efisiensi?

   Contoh : OpenTable ; menggunakan akses internet berkecepatan tinggi untuk mempertemukan pemilik restoran dengan para pelanggan dan stakeholder-nya. Teknologi OpenTable membantu calon konsumen untuk mempertemukan, mengeksplorasi, memesan dan mengelola pemesanan secara langsung kapan saja, dimana saja.

4. Apakah Marketplace ini mampu mengonsolidasi pasar yang terfragmentasi?

   Contoh : Kickstarter ; merupakan wadah yang menghubungkan para inovator dengan para penyumbang yang menghendaki produk inovatif itu. Hal ini berbeda dengan bank yang prosesnya rumit, bahkan kurang mendukung penghargaan kepada produk-produk inovatif karena berisiko tinggi, dan dan bank tidak bisa memfasilitasi market test. Ini dikarenakan bank menggunakan dana pinjaman masyarakat yang harus dijaga dalam jangka panjang dengan penuh kehati-hatian. Kickstarter tak hanya menghubungkan bantuan dana, tetapi juga mengonsolidasi permintaan atas barang-barang inovatif.

5. Apakah marketplace ini mempermudah para pemasok untuk bergabung?

   Contoh : Tokopedia ; mempermudah pemasok-pemasok kecil untuk bergabung. Seperti membentuk usaha kaki lima, mereka cukup membuka secara begitu mudah dengan mengakses situsnya.

6. Apakah marketplace ini mampu melayani permintaan dalam jumlah besar?

   Contoh : E-bay ; mampu melayani segala jenis permintaan on-line secara luas. Sama halnya dengan amazon yang sudah berevolusi dari sedekar menjual buku menjadi penyedia segala macam barang dengan teknologi berkecepatan tinggi, E-bay melayani permintaan partai besar dengan jasa pengiriman melalui kontainer secara rutin.

7. Apakah marketplace ini bisa diperluas penggunaannya sehingga bisa dipakai untuk melayani mereka yang selama ini belum atau tak terlayani?

   Contoh : AirAsia ; dengan tarif yang lebih murah, mereka bisa melayani kelas menengah baru yang memiliki kemampuan finansial terbatas.

8. Apakah marketplace ini mampu melayani kebutuhan rutin sehari-hari (seperti membeli makanan, pemeriksanaan kesehatan, belajar, dll)?

   Contoh : IndonesiaX ; melayani kebutuhan para pembelajar melalui kursus gratis secara online dengan pendekatan MOOC (Massive Open Online Course).

9. Apakah situs marketplace ini mampu mengonsolidasikan pembayaran?

   Contoh : Bitcoin ; meski terdengar riskan, pembayaran dengan bitcoin memudahkan dalam transaksi yang bersifat internasional.

10. Apakah marketplace ini mampu mendongkrak efek jejaring?

    Contoh : Youtube ; adalah jejaring media sosial yang memberi ruang pada konsumen untuk mengunggah video ke dalam situsnya. Semakin bagus dan semakin viral suatu video, efek jejaringnya semakin besar.

Digitalisasi media merupakan proses transformasi media yang semula bersifat analog menjadi digital. Didalam proses digital media, berbagai bentuk fisik dari data input media seperti gambar, suara, teks, dan lain sebagainya, akan dikonversi kedalam bentuk angka-angka biner (binary digit "0" & "1") sehingga berdampak kepada produksi, distribusi, dan penggunaan atau konsumsi media (Lievrouw, 2011; Liester, et al., 2009; Fieldman, 2005)

Berkembangnya sumber informasi dari media cetak ke media elektronik, memberikan dampak antara lain :

a) Perubahan cara bekerja. Dominasi penggunaan komputer sebagai salah satu alat bantu dalam bekerja
b) Perubahan cara berkomunikasi. Penggunaan intranet, internet, email, website, media sosial, kontrol akses jarak jauh)
c) Perubahan persepsi tentang efisiensi. Perpindahan dari repositori fisik ke repositori virtual, dari gedung ke server

d) Perubahan dalam penciptaan, pengelolaan, dan penggunaan informasi. Dari media penyimpanan kertas ke media penyimpanan elektronik *(optical disk, harddisk, cloud drive)*

Pethegem & Vinckier, 2015, menjelaskan sepuluh bisnis model hiper-disruptif *(hyper disruptive business model)* di era digitalisasi. Maksud dari Hiper-disruptif adalah jangkauan bisnis model ini sudah mendunia, yaitu :

1. **Subscription Model** (Netflix, Apple Music, UseeTV).

   Dalam bisnis model ini, pelanggan dikenakan iuran wajib untuk mendapatkan akses atau pemakaian dalam kurun waktu tertentu.

2. **Freemium Model** (Spotify, LinkedIn, Dropbox).

   Dalam bisnis model ini, layanan dasarnya yang gratis, namun jika melakukan upgrade akan dikenakan biaya berlangganan.

3. **Free Model** (Google, Facebook).

   Dalam bisnis model ini, semuanya tak berbayar.

4. **Marketplace Model** (eBay, iTunes, App Store, Uber, AirBnB).

   Platform ini menfasilitasi berbagai pihak selayaknya membangun sebuah pasar sebagai tempat berinteraksi antara penjual dan pembeli.

5. **Hypermarket Model** (Amazon, Zalando, Coolblue)

   Dari pasar yang segmented, penyedia jasa memperbesar skala menjadi hypermarket, yang menyediakan apa saja dan siap antar dari lokasi terdekat.

6. **Access-over-Ownership Model** (Uber, Peerbuy, AirBnB).

   Ini adalah bisnis model dengan konsep ekonomi berbagi *(sharing economy),* mulai dari kamar, ruang kerja yang tidak terpakai atau tersisa, kendaraan dll.

7. **Experience Model** (Tesla, Apple).

   Ini adalah bisnis model yang digunakan oleh perusahaan yang memberi pelanggan pengalaman yang tak terlihat. Pelanggan perusahaan model pengalaman kebanyakan bersedia membayar lebih hanya karena pengalaman khusus yang mereka dapatkan saat berinteraksi dengan perusahaan atau produk.

8. **On-Demand Model** (Uber, Operator, Taskrabbit).

   Berkat teknologi dalam menjangkau konsumen dan membaca pikiran melalui statistik analytics yang bersifat *real time.* Perusahaan akan menyediakan layanan yang membuat pelanggan lebih mudah. Kecepatan dan kenyamanan yang paling diutamakan.

9. **Pyramid Model** (Amazon, Online retailers).

   Ini adalah bisnis model dengan konsep pemberian insentif pada tenaga-tenaga penjual dan para koordinatornya saja.

10. **Ecosystem Model** (Apple, Google).

    Ini adalah bisnis model dengan konsep menjual rangkaian produk dan layanan yang saling terkait dan saling bergantung sehingga meningkatkan nilai produk. Perusahaan seperti Apple banyak

mengakuisisi, membangun dan menciptakan usaha baru seperti hardware, software, logistik, konten, kultur, aplikasi dll.

2.1.7. Digital Economy

Encarta Dictionary mendefiniskan digital economy sebagai *business transactions on the Internet* : *the marketplace that exists on the Internet*. Pengertian ini lebih menitikberatkan pada transaksi dan pasar yang terjadi di dunia internet secara lebih luas.

Kata digital economy pertama kali dicetuskan oleh Don Tapscott, dalam bukunya yang berjudul *The Digital Economy : Promise and Peril in The Age of Networked Inteliggence*, yang menjelaskan bagaimana internet mengubah cara manusia berbisnis. Digital economy juga bisa dimaknai sebagai aktivitas ekonomi dan bisnis yang berbasis pada teknologi digital; dengan kata lain, digital economy merupakan pelaksanaan kegiatan ekonomi dan bisnis melalui pasar yang berbasis internet dan web *(world wide web/ www)*. Keberadaan digital economy dipercaya mampu mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan daya saing produk dan jasa, baik di level mikro maupun makro.

Berikut ini beberapa pernyataan yang menjelaskan konsep digital economy :

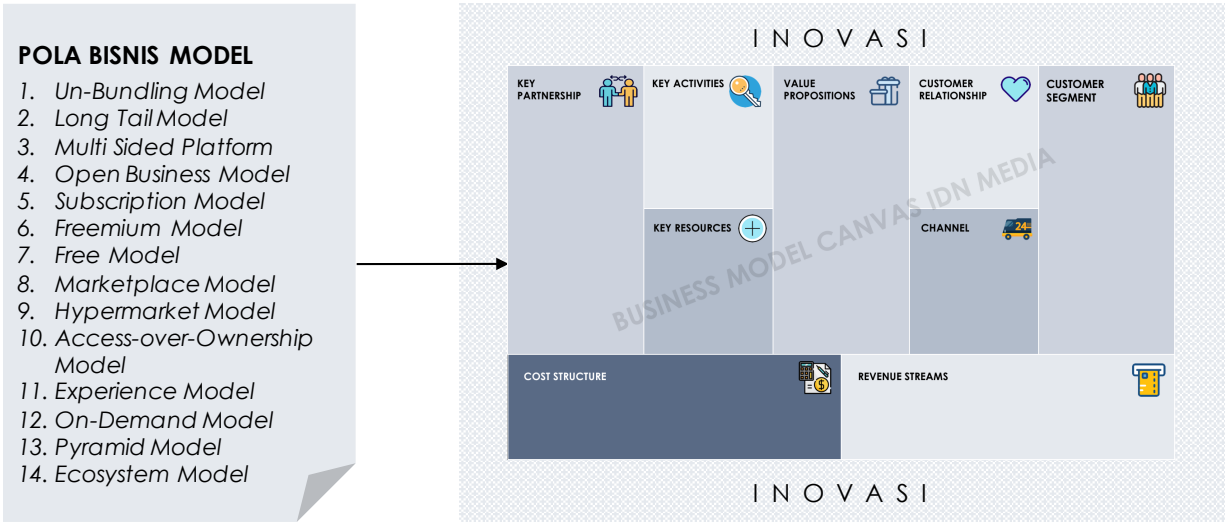
- Informasi digital *(digital information)* menjadi sumber utama dalam perencanaan strategis. Berfungsi untuk menyediakan data dan metode yang dibutuhkan dalam meningkatkan nilai *(value)* produk, jasa, maupun pola interaksi antar berbagai pihak.
- Dalam era digital economy, informasi tidak hanya sekadar media transaksi & komunikasi, tapi menjadi sumber utama yang menghasilkan profit.
- Digital economy mendorong peningkatan yang *sustainable* bagi aktivitas-aktivitas ekonomi yang sudah ada sebelumnya.
- Digital economy mendorong perubahan pola pikir individu dan organisasi dalam pengambilan keputusan ekonomi, terutama sebagai akibat dari perkembangan teknologi *mobile communication*.
- Digital economy mampu menyediakan akses bagi pengadaan dan persediaan barang dan jasa untuk mendukung kegiatan usaha di sektor industri dan perdagangan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Bisnis model membantu pelaku usaha untuk menentukan arah bisnis, berguna untuk mencari tahu mengapa dan bagaimana sebuah bisnis bisa memperoleh pendapatan dari konsumennya. IDN Media, merupakan perusahaan yang relatif baru diyakini mengembangkan bisnis modelnya sebagai salah satu proses inovasi perusahaan.

Oleh karena itu, penulis akan menganalisis apakah IDN Media menerapkan bisnis model kanvas, menganalisa blok-blok dalam BMC, pola bisnis apa yang dipergunakan serta inovasi yang dijalankan. Kerangka pemikiran disajikan dalam bentuk bagan berikut ini :

Gambar 2.3 : Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah studi kasus (*case studies*). Menurut Yin (1981) yang dikutip oleh Eisenhardt (1989: 532) yang dimaksud dengan penelitian studi kasus adalah ”penelitian yang meneliti suatu kasus atau fenomena tertentu yang ada dalam masyarakat yang dilakukan secara mendalam untuk mempelajari latar belakang, keadaan, dan interaksi yang terjadi. Studi kasus dilakukan pada suatu kesatuan sistem yang bisa berupa suatu program, kegiatan, peristiwa, atau sekelompok individu yang ada pada keadaan atau kondisi tertentu”.

Dalam penelitian studi kasus, terdapat beberapa hal yang harus ditentukan peneliti (Eisenhardt, 1989; Voss, Tsikriktsii and Frohlich, 2002; R. K Yin, 2009), antara lain: tujuan penelitian studi kasus, populasi dan sampel, kriteria pemilihan kasus, metode pengumpulan data, teknik analisis data, temuan penelitian studi kasus dan memastikan kualitas penelitian benar-benar memenuhi kriteria ilmiah.

Pada penelitian ini penulis meneliti terkait dengan inovasi bisnis yang dapat diterapkan pada media *online* berdasarkan pendekatan bisnis model kanvas (Studi kasus pada media *online* IDN Media).

3.2. Tujuan Penelitian Studi Kasus

Ketika melakukan penelitian studi kasus untuk membangun teori, peneliti harus memiliki fokus data apa yang harus dikoleksi dan bagaimana cara mengkoleksi data tersebut (Mintzberg 1979). Dengan cara seperti ini, maka peneliti akan terhindar dari mengkoleksi data yang tidak relevan dengan pertanyaan penelitian. Disamping itu, metode ini juga membantu untuk mengklarifikasi jenis organisasi apa yang perlu didekati dan mengklarifikasi pertanyaan penelitian karena pertanyaan penelitian seringkali berubah dan berkembang selama proses penelitian (Pettigrew 1990; Leonard-Barton 1990).

Namun demikian, meskipun pertanyaan penelitian dapat berubah (evolve) selama penelitian berlangsung (Eisenhardt 1989; Voss et al. 2002), akan tetapi tetap diperlukan fokus agar koleksi data konsisten dan data yang terkumpul saling terkait (Benbasat et al. 1987).

Bagi peneliti merupakan hal yang sangat penting untuk menjelaskan tujuan dari penelitian dan alasan mengapa penelitian tersebut menggunakan pendekatan studi kasus. Beberapa tujuan penelitian studi kasus diantaranya adalah untuk menyediakan deskripsi, menguji dan megembangkan teori (Eisenhardt, 1989; Voss, Tsikriktsii and Frohlich, 2002). Secara lebih jelas tujuan penelitian *case study* dapat dilihat pada tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1 : Kesesuaian Tujuan Penelitian dengan Tipe Studi Kasus

Tujuan	Pertanyaan Penelitian	Struktur Penelitian
Eksplorasi Menginvestigasi area baru untuk menyusun teori baru	Apakah ada area yang cukup menarik untuk dijadikan dasar penelitian?	Studi kasus mendalam, tidak terfokus, dan bersifat longitudinal
Membangun Teori • Identifikasi atau deskripsi variabel • Identifikasi hubungan antara variabel • Identifikasi mengapa suatu hubungan dapat terjadi	• Variabel-variabel inti apakah yang digunakan? • Pola apakah yang terjadi diantara variabel - variabel? • Mengapa dapat terjadi hubungan antar variabel?	• Studi terfokus pada beberapa kasus • Studi lebih mendalam dilapangan *(in-depth field case studies)* • *Multiple-case studies* • Studi kasus dengan subjek area yang di investigasi
Pengujian Teori • Pengujian teori yang telah dibangun pada tahapan sebelumnya • Memprediksi keluaran berikutnya	• Apakah teori yang telah dibangun dapat dikonfirmasi dgn data empiris? • Apakah perilaku suatu variabel seperti yang diprediksi teori? • Apakah ada perilaku variabel yang berbeda dan tidak diprediksi sebelumnya oleh teori?	• Eksperimen • Quasi-experiment • Multiple case studies • Sampel besar dari suatu populasi
Pengembangan Teori • Eksperimen • *Quasi-experiment* • *Multiple case studies* • Sampel besar dari suatu populasi.	• Seberapa jauh teori dapat digeneralisasikan? • Dalam situasi seperti apakah teori dapat diterapkan?	• Eksperimen • *Quasi-experiment* • Studi kasus • Sampel besar dari suatu populasi

3.3. Keunggulan studi kasus

Benbasat et al. (1987) mengemukakan tiga keunggulan studi kasus (1) fenomena dapat diamati dalam setting aslinya sehingga teori yang

dihasilan berasal dari observasi langsung terhadap praktek yang sesungguhnya. (2) *(enable)* memungkinan peneliti untuk menggali lebih jauh pertanyaan mengapa *(Why)*, tidak hanya sekedar apa *(what)* dan bagaimana *(how)* dengan jawaban yang memberikan pemahaman yang menyeluruh terhadap fenomena, dan (3) studi kasus memposisikan dirinya sebagai metode awal investigasi yang bersifat exploratori dimana fenomena tidak dipahami sama sekali. Keunggulan lain diantaranya adalah kekayaan dan kedalaman penjelasan yang disajikan oleh studi kasus dan juga kegunaanya untuk menguji kasus dalam situasi yang spesifik (Yin 2009; Yin 2011; McCutcheon and Meredith 1993; Eisendhardt 1989).

Namun demikian, disamping keunggulan tersebut ada beberapa kekurangan dari studi kasus. Studi kasus relative sulit dilakukan karena memerlukan waktu, biaya dan akses agar dapat melakukan observasi secara langsung. Disamping itu, juga diperlukan berbagai metode dan sumber data agar dapat dilakukan triangulasi untuk meningkatkan validitas penelitian. Kekurangan-kekurangan lainnya diantaranya adalah sulitnya dilakukan pengendalian, kompleksnya konteks penelitian dan dinamika setting tempat penelitian dilakukan.

Beberapa kelebihan *research rationalist* diantaranya adalah kemampuannya untuk menghasilkan penelitian yang presisi, dapat diuji oleh peneliti lain dan memberikan hasil yang sama sehingga dapat dikatakan

reliable. Keunggulan lain adalah dapat diterima secara luas dalam hal standar prosedur penelitian (misalnya model formulation, variance reduction techniques, sample size dll.) khususnya dalam bidang manajemen operasional.

Agar dapat memperoleh temuan yang valid dan dapat digeneralisir, diperlukan prosedur pemilihan sampel yang rigor, merepresentasikan populasi yang sesungguhnya dan memberikan informasi mengenai konstruk yang akan diukur. Karena berbagai konstrain, mayoritas peneliti yang menganut rationalist memilih sampel berdasarkan pertimbangan kemudahan akses dan *convenience* (Aldag and Stearns 1988).

Meredith (1998) yang mengutip pendapat Bailey (1992; p. 50) menyebutkan bahwa penggunaan alat analisis statistic dalam pengujian model dapat menghasilkan output yang presisi, akan tetapi hasilnya tidak akan bisa mendalam. Hal ini disebabkan karena data yang diperoleh bersifat di luar konteks.Data yang demikian, rationalis yang menggunakan alat analisis statistic tidak mampu menjelaskan adanya anomaly-anomali yang terjadi di obyek.

Peneliti lain seperti Benbasat et al. (1987) berargumen kekurangan lain diantaranya adalah variabel yang digunakan bersifat abstrak, sulitnya melakukan komparasi antar subjek, sulitnya mencari predictive validity,

kompleksitas dalam analisis multivariate, adanya asumsi seperti normalitas, dan sulitnya memberikan makna terhadap hasil uji statistik.

Hanya studi kasus yang dapat digunakan untuk membangun teori baru karena hanya metode inilah yang mampu menjawab pertanyaan *"why".* Pertanyaan how dan what dapat juga dijawab oleh baik studi kasus maupun rationalis akan tetapi jawaban dari kedua pertanyaan ini hanya bersifat deskriptif tetapi tidak mampu memberikan pemahaman *(understanding)*. Understanding inilah yang merupakan kunci dari pembangunan teori (Meredith 1998).

Pertanyaan what dan how yang dapat dijawab dengan baik oleh rationalist, lebih sesuai untuk pengujian *(testing)* atau memverifikasi teori yang sudah ada. Studi kasus bisa juga digunakan untuk pengujian teori akan tetapi karena memerlukan upaya *(effort)* yang besar, maka lebih efektif apabila digunakan untuk penyusunan teori baru atau menguji isu-isu spesifik dari teori yang sudah ada (Meredith 1998).

3.4. Membangun Teori

Secara umum, teori didefinisikan sebagai konsep yang saling berhubungan/proposisi yang menjelaskan situasi atau keadaan tertentu. Penggunaan studi kasus dalam mengembangkan teori sangat tepat jika topik penelitian masih tergolong baru, pemahaman terhadap topik masih terbatas atau temuan penelitian bersifat kontradiksi (Eisenhardt, 1989; Voss,

Tsikriktsii and Frohlich, 2002). Berbeda dengan pendekatan penelitian lain seperti misalnya survei dan analisis arsip yang tidak bisa menyediakan jawaban atau konfirmasi (R K Yin, 2009). Dalam membangun teori berdasarkan penelitian studi kasus, Eisenhardt (1989) menjelaskan beberapa tahapan yang harus dilalui.

Tabel 3.2 : Proses Membangun Teori

Tahapan	Aktifitas	Alasan
Tahap awal	• Definisi pertanyaan penelitian • *Possibly a priori constructs* • Teori dan hipotesis	• Menentukan fokus penelitian • Menyediakan landasan pengukuran konstruksi yang lebih baik • Mempertahankan fleksibilitas teori
Pemilihan kasus	• Melakukan spesifikasi populasi • Sampel berdasarkan teori, bukan random	• Membatasi variasi yang tidak wajar dan mempertajam validitas eksternal • Fokus untuk memperoleh kasus berdasarkan teori, seperti mereplikasi atau memperluas teori
Membuat instrumen dan protokol	• Metode pengumpulan data yang bervariasi • Kombinasi kualitatif dan kuantitatif • Multiple investigators	• Memperkuat landasan teori berdasarkan bukti triangulasi • Menyinergikan sudut pandang berdasarkan temuan • Mengembangkan perspektif yang berbeda dan memperkuat landasan

Tahapan	Aktifitas	Alasan
Studi lapangan	• Pengumpulan dan analisis data secara bersamaan, termasuk catatan-catatan di lapangan • Metode pengumpulan data fleksibel dan *opportunistic*	• Untuk mempercepat analisis dan membantu mengungkap penyesuaian pengumpulan data • Memungkinkan peneliti untuk fokus pada isu/ tema dan yang muncul dan kasus dengan aspek yang unik
Menganalisis data	• Within-case analysis • *Cross-case patterns search* dengan menggunakan teknik yang berbeda	• Memperoleh pemahaman dengan data dan generasi pendahuluan • Mempercepat peneliti untuk melihat *initial impressions* dan bukti berdasarkan sudut pandang yang berbeda
Membentuk hipotesis	• Tabulasi iteratif dari bukti untuk masing-masing konstruk • Reflikasi, logika antar kasus • Mencari bukti atas pertanyaan *why* dibalik hubungan	• Mempertajam definisi, validitas dan terukur • Mengonfirmasi, memperluas dan mempertajam teori • Membangun validitas internal
Menentukan litelatur Menentukan Kesimpulan	• Membandingkan dengan literatur yang kontradiksi • Perbandingan dengan literatur yang sama atau mirip • Kejenuhan teoretis bila memungkinkan	• Membangun validitas internal, memunculkan perdebatan teoritis dan mempertajam definisi konstruk • Sharpens generalisability dan meningkatkan teori • Proses akhir saat pengembangan secara marjinal semakin kecil

Sumber : Eisenhardt (1989)

3.5. Generalisabilitas

Generalisabilitas (*external validity)* didefinisikan sebagai sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan dalam populasi dan setting yang

berbeda (Yin 2010; 2011). Dalam pandangan rationalist, hasil penelitian studi kasus dan field research hanya relevan pada kasus dimana penelitian tersebut dilakukan (Meredith 1998). Generalisasi yang sempit dan akurat adalah satu-satunya hasil yang mungkin dapat diperoleh melalui studi kasus.

Sebaliknya, penganut interpretivis yang menggunakan metode studi kasus berpendapat bahwa teori yang dibangun dengan studi kasus atau field research dapat diterapkan dalam kasus yang kurang lebih sama atau bahkan untuk kasus yang berbeda sekalipun. Apabila diterapkan di kasus yang berbeda, maka hasil penelitian studi kasus mampu memprediksi hasil yang berbeda.

Yin (2009) mendefinisikan dua jenis *generalizability* yaitu *statistical generalizability dan analytical generalizability*. Definisi *Statistical generalizability* adalah proses untuk melakukan generalisasi hasil penelitian dari suatu sample terhadap populasi secara keseluruhan. Proses ini sangat ditentukan oleh ukuran sampel dan variasi sampel. Yaitu sejauh mana karakteristik sampel mewakili keseluruhan populasi menentukan keberhasilan generalisasi.

Sedangkan *analytical generalizability* adalah proses generalisasi temuan hasil penelitian untuk menyusun suatu teori. Konsep ini dalam beberapa hal hampir sama dengan generalisasi statistik.

Dalam situasi ini hasil penelitian digunakan untuk membangun teori yang terkait dengan populasi yang diwakili oleh sampel dalam penelitian. Namun demikian, apabila studi kasus yang memberikan pengetahuan yang tidak dipertimbangkan dalam design penelitian, generalisasi masih dapat diperluas dalam situasi yang lain atau populasi yang lain. Proses untuk mempeluas cakupan generalisasi ini merepresentasikan *external validity*. Teori dapat dikatakan memiliki external validity apabila mampu untuk diterapkan dalam situasi yang hampir sama atau berbeda dengan melakukan replikasi dan atau ekstensi terhadap teori tersebut. Tingkat validitas external ini akan semakin tinggi manakala dua kasus atau lebih memberikan dukungan terhadap temuan dari teori yang dibangun dan menolak penjelasan alternative (Yin 2009).

3.6. Metode untuk meningkatkan generalisabilitas

Eisendhardt (1989) and Yin (2009) menjelaskan perbedaan antara *statistical generalization* dan *analytical generalization* dalam hubungannya dengan metode pengamblan sampel. Mereka membedakan antara teoritis *(analytical)* sampling dengan *statistical sampling* dengan menjelaskan bahwa tujuan utama *statistical sampling* adalah untuk menjamin bahwa sample yang diambil mewakili populasi secara akurat dalam hal distribusi parameter *(variable)* yang diamati dari suatu populasi. Sebaliknya, tujuan dari teoritical sampling adalah untuk mereplikasi atau memperluas teori yang ada dengan mengidentifikasi situasi-situasi ekstrim, berpola kutub (situasi berkebalikan

tetapi masih dalam satu dimensi), atau kandidat-kandidat unik yang dapat membantu untuk mengekplorasi kategori, properti, dan hubungan yang mampu memperluas teori.

Meredith (1998) mengusulkan tiga metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan generalisasi. Pertama, dengan memasukkan sebanyak mungkin variable independen. Strategi ini berarti semakin banyak parameters, persamaan, dan percobaan laboratorium yang dilakukan. Dalam studi kasus, dapat diartikan semakin banyak pengamatan yang dilakukan, semakin mendalam observasi dilakukan, semakin banyak data yang dikoleksi, semakin banyak triangulasi dilakukan. Hal ini memang akan ada konsekuensinya yaitu teori yang dibangun menjadi lebih kompleks padahal teori yang sederhana dan dapat dengan mudah diaplikasikan, lebih disukai.

Metode kedua yang dapat dilakukan adalah menggunakan berbagai populasi yang digunakan dalam studi yang sebelumnya agar pengembangan teori lebih komprehensif. Aplikasi dalam penelitian rationalis dapat diterapkan dengan menggunakan sampling frames yang berbeda untuk survey, subyek yang berbeda untuk eksperimen sedangkan untuk interpretivis dapat menggunakan *multiple case studies* atau *polar types subjects*.

Hanya studi kasus yang dapat digunakan untuk membangun teori baru karena hanya metode inilah yang mampu menjawab pertanyaan *"why"*.

Pertanyaan how dan *what* dapat juga dijawab oleh baik studi kasus maupun rationalis akan tetapi jawaban dari kedua pertanyaan ini hanya bersifat deskriptif tetapi tidak mampu memberikan pemahaman *(understanding)*. Understanding inilah yang merupakan kunci dari pembangunan teori (Meredith 1998).

Pertanyaan what dan how yang dapat dijawab dengan baik oleh rationalist, lebih sesuai untuk pengujian *(testing)* atau memverifikasi teori yang sudah ada. Studi kasus bisa juga digunakan untuk pengujian teori akan tetapi karena memerlukan upaya *(effort)* yang besar, maka lebih efektif apabila digunakan untuk penyusunan teori baru atau menguji isu-isu spesifik dari teori yang sudah ada (Meredith 1998).

Metode lain seperti survey, kuesioner, axiomatic, dan artificial construction kurang tepat untuk digunakan dalam pengembangan teori tetapi lebih sesuai untuk pengujian teori. Sebaliknya, metode yang menggunakan observasi langsung seperti action research, eksperimen, field-based study lebih sesuai untuk pengembangan teori (Craighead and Meredith 2008).

3.7. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian studi kasus, peneliti dapat melakukan eksperimen berdasarkan *single case* atau *multiple case* (Eisenhardt, 1989). Kedua

pendekatan tersebut masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan seperti diperlihatkan pada tabel 3.3 di bawah ini :

Tabel 3.3 : Pemilihan Jumlah Kasus dan Jenis Kasus

Pilihan	Kelebihan	Kekurangan
Single Kasus	Lebih mendalam	Memiliki keterbatasan generalisasi kesimpulan, terjadi bias seperti salah dalam melakukan representatif dari kasus tunggal & terlalu melebih-lebihkan ketersediaan data
Banyak Kasus	Menambah validitas eksternal, membantu menghindari bias peneliti	Membutuhkan sumber yang lebih banyak, setiap kasus kurang mendalam
Kasus Retrospektif	Memungkinkan untuk pengum-pulan data berdasarkan kejadian historis	Kemungkinan sulit untuk menentukan sebab dan akibatnya, partisipan mungkin gagal me *recall* kejadian-kejadian penting
Longitudinal Cases	Mengatasi permasalah-an *retros-pective cases*	Memiliki tahapan panjang dan kemungkinan sulit dilakukan
Sumber: Voss et al. (2002; p203)		

Dalam keadaan tertentu, sebagian peneliti lebih memilih *single case* untuk mendapatkan tingkat validitas yang lebih baik, meminimalkan kesalahan peneliti dan meminimalkan validitas eksternal (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002; Yin, 2009). Dengan memilih multi kasus, peneliti akan memungkinkan dapat mengembangkan replikasi dan *pattern-maching* melalui *cross case analysis* (Yin, 2009; Eisenhardt & Graebner, 2007; Eisenhardt, 1989).

Beberapa peneliti memiliki pendapat yang berbeda dalam menentukan jumlah kasus.

Tabel 3.4 : Ketentuan Pemilihan Jumlah Kasus

Penulis	Jumlah Kasus
Eisenhardt, 1989	4 - 10 kasus
Stake, 1995	1 kasus atau lebih
Yin , 2009	0 – 30 kasus

Dengan menggunakan pendekatan *single case*, jumlah kasus yang kecil, memungkinkan peneliti dapat melakukan analisis mendalam dan mengembangkan argumen yang kuat terhadap fenomena yang diteliti (Siggelkow, 2007), namun hal ini beresiko mengurangi peluang generalisasi model (Yin, 2009; Voss et al., 2002; Eisenhardt, 1991).

Melihat keadaan tersebut, Yin (2009) menyarankan beberapa kondisi dimana single case tepat untuk digunakan, yang diantaranya adalah:

- Menginvestigasi critical case untuk menguji teori yang ada.
- Menganalisis kasus yang unik (extreme) dengan tujuan mengeksploitasi kemungkinan-kemungkinan dalam kondisi tertentu.
- Menguji sampel yang identik dengan populasi secara umum.
- Menginvestigasi objek secara longitudinal dalam waktu tertentu.

Meskipun pernyataan tersebut di atas bisa menjadi pedoman dalam memilih jumlah kasus, namun keputusan akhir tergantung dengan peneliti.

3.8. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara (secara mendalam, terstruktur dan terbuka),

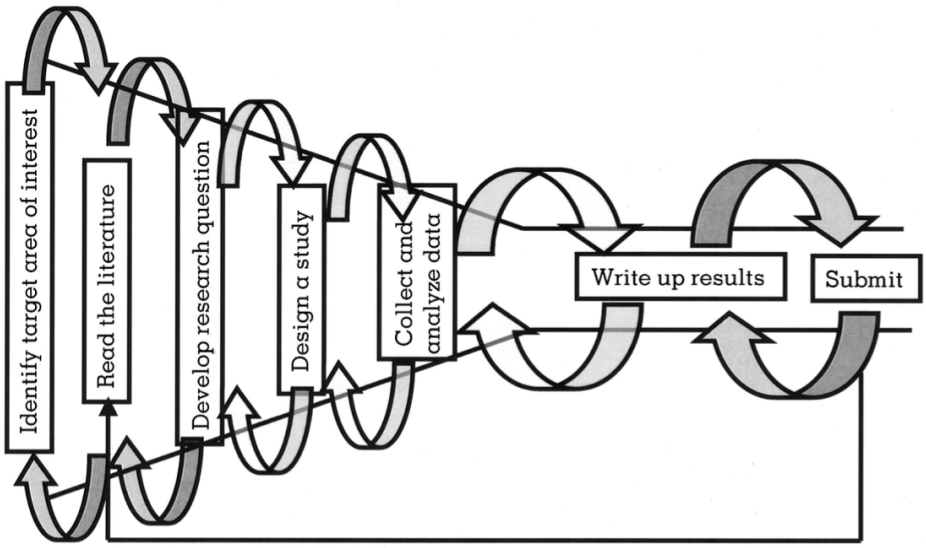
dokumentasi dan observasi. Penggunaan *multiple data collection technique* yang dikombinasikan dengan sumber data yang lebih dari satu ditujukan untuk memungkinkan peneliti agar mampu melakukan triangulasi (Yin 2009).

Untuk meningkatkan obyektifitas dan validitas, perlu dilakukan triangulasi (Yin 2009). Triangluasi dilakukan dengan dua metode. Pertama, triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan data yang berasal dari sumber yang berbeda dan berupaya mencari konsistensi dari sumber-sumber yang berbeda tersebut. Apabila ternyata terdapat ketidaksesuaian maka dilakukan kontak ulang dengan para nara sumber hingga mencapai konsensus. Kedua, triangluasi dilakukan dengan membandingkan data yang berasal dari metode pengumpulan data yang berbeda.Misalnya, data yang diperoleh melalui *interview* dibandingkan data yang berasal dari laporan perusahaan atau dokumen.

3.9. Teknik Analisis Data

Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang melakukan analisis data sebagai kelanjutan proses dari pengumpulan data, analisis data dalam metode kualitatif bersifat iteratif antara data, literature, dan teori (Edmondson & McManus 2007). Secara grafis proses ini dapat digambarkan seperti dalam Gambar 3.1.

Gambar 3.1 : Proses Analisis Data



Analisis data dilakukan melalui tiga tahap, yaitu analisis deskriptif, within case analysis dan *cross case analysis*. Analisis deskriptif mayoritas bertentuk teks yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai konteks penelitian. Analisis berfungsi untuk memposisikan penelitian dalam *setting* suatu obyek sehingga analisis ini biasanya dilakukan secara terpisah untuk masing-masing kasus. *Within case analysis* dilakukan untuk mengidentifikasi jawaban pertanyaan penelitian dari setiap sampel. Analisis ini dilakukan berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan sebelumnya. Terakhir, *cross case analysis* yang dilakukan dengan menggabungkan hasil *within case analysis* dari masing-masing kasus (Eisenhardt 1989). Analisis lebih lanjut dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil temuan dari masing-masing sampel untuk kemudian

diidentifikasi pola-pola untuk untuk dapat dilakukan generalisasi (Eisenhardt 1989; Yin 2009; Yin 2011).

3.10. Teknik Penyajian Data

Penyajian data masih merupakan bagian dari tenik analisis data. Yin (2009) menyebutkan bagian ini adalah bagian inti untuk melakukan *"making sense"* terhadap data kualitatif. Kegagalan penyajian data untuk membentuk *make sense*, akan mengakibatkan terjadinya *jumping conclusion*. Dalam kejadian seperti ini, peneliti hanya menceritakan data secara deskriptif untuk menjabarkan apa yang terjadi di lapangan kemudian langsung memberikan kesimpulan berdasar deskripsi tersebut. Kejadian seperti ini, menyebabkan adanya *missing link* secara logika sehingga kesimpulan yang dihasilkan tidak didukung argumen yang kuat dan tidak bisa memberikan penjelasan terhadap pertanyaan *mengapa* dan *bagaimana* (Yin 2009).

Di bagian lain, Yin (2009) menyebutkan penyajian data merupakan inti dari cara *mengkomunikasikan data* yang berjumlah besar dan tidak teratur agar membentuk pola tertentu dan *make sense* secara ilmiah (Yin 2009). Meskipun penelitian kualitatif memberikan pengetahuan tentang fenomena yang diteliti, karena data yang terkumpul tidak tersusun secara rapi membuat proses interpretasi menjadi sulit untuk dipahamai. Oleh karenanya, menyederhanakan data dan dokumentasi data merupakan dua metode untuk mengatasi kesulitan ini. Maksud dari proses ini adalah agar dapat menyajikan data secara visual dan data dapat disajikan secara

sistematis sehingga kesimpulan yang obyektif dapat mudah disusun. Secara singkat, proses *making sense* data dari studi kasus ini akan disajikan dalam beberapa tahap: deskripsi naratif, penyajian temuan kunci dan tabulasi *cross-case analysis*.

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil IDN Media

Awal mula terbentuknya IDN Media, ketika Winston Utomo masih bekerja sebagai *Account Specialist* di Google Singapura. Ia menulis sebuah artikel di laman miliknya, dan artikel tersebut menjadi viral di media sosial. Ia pun melihat adanya peluang untuk menciptakan konten khusus untuk generasi millennials dan Gen Z di Indonesia. Winston pun memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya dan mendirikan IDN Media bersama adiknya, William Utomo pada 08 Juni 2014.

IDN Media merupakan perusahaan media digital - multi platform yang membuat konten informatif, *trending, relevan* dan *whort-sharing* untuk kalangan millennial dan Gen Z Indonesia. Saat ini, IDN Media memiliki dua kantor di Surabaya dan Jakarta (mereka menyebutnya sebagai *"Creative Labs"*) dan memiliki tim yang terdiri dari 140 orang (mereka menyebutnya dengan istilah *"Timmy"*).

Selain mempunyai portal yang berisi berita dan artikel informatif, IDN Media juga memproduksi konten video yang disebarkan lewat Facebook dan YouTube. Beberapa saluran konten tersebut di antaranya IDN TV, Yummy (yang berfokus pada konten kuliner). Selain beroperasi sebagai media, IDN

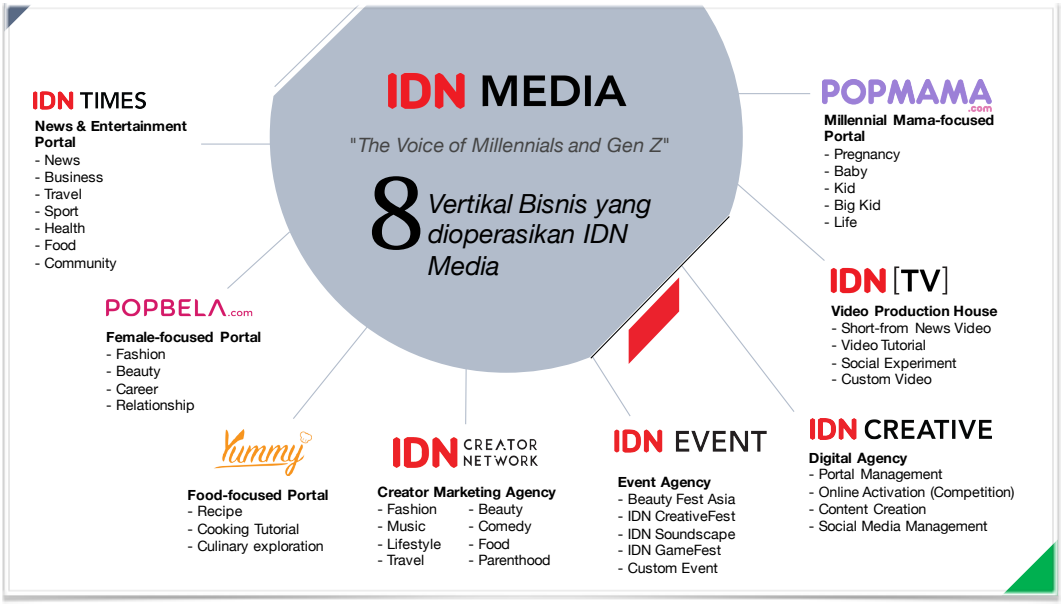
Media juga telah mempunyai layanan *event organizer* yang bernama IDN Event, layanan agensi IDN Creative, dan IDN Creator Network.

IDN Media termasuk salah satu startup yang menerima pendanaan secara rutin setiap tahun. Pada bulan September 2015, mereka berhasil mendapat pendanaan tahap awal *(seed funding)* dari *East Ventures* ; mendapatkan pendanaan Seri A yang dipimpin oleh *North Base Media* tepat setahun kemudian. IDN Media juga menjadi salah satu startup yang terpilih untuk mengikuti program *Google Launchpad Accelerator* gelombang kedua dan mendapat pendanaan bebas ekuitas sebesar US $ 50 ribu. Dan pada November 2017, IDN Media mendapat pendanaan Seri B dengan nominal yang tidak disebutkan. Investasi tersebut dipimpin oleh *East Ventures*, serta diikuti oleh perusahaan investasi asal Hong Kong, *Central Exchange*.

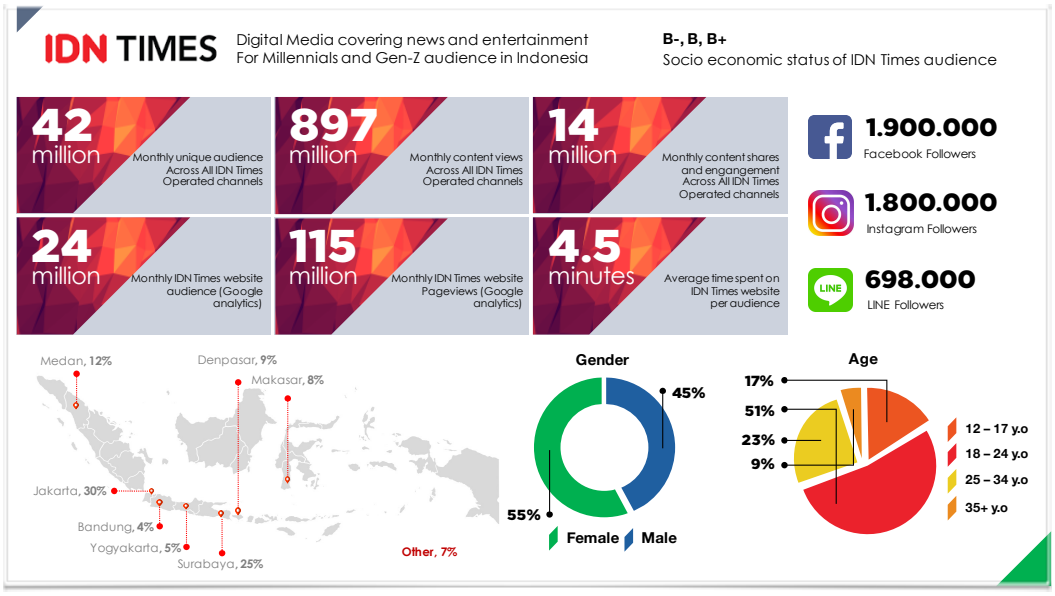
Dengan pembiayaan tersebut, IDN Media akan merekrut tim editorial di kota kota besar di Indonesia, demi menghadirkan lebih banyak berita-berita lokal. Mereka pun berencana untuk merambah ke vertikal media yang berbeda, serta meningkatkan jumlah konten orisinal yang mereka produksi.

Berikut gambaran IDN Media, baik tentang *channels* yang mereka miliki, jumlah *views*, *follower* dari tiap-tiap konten.

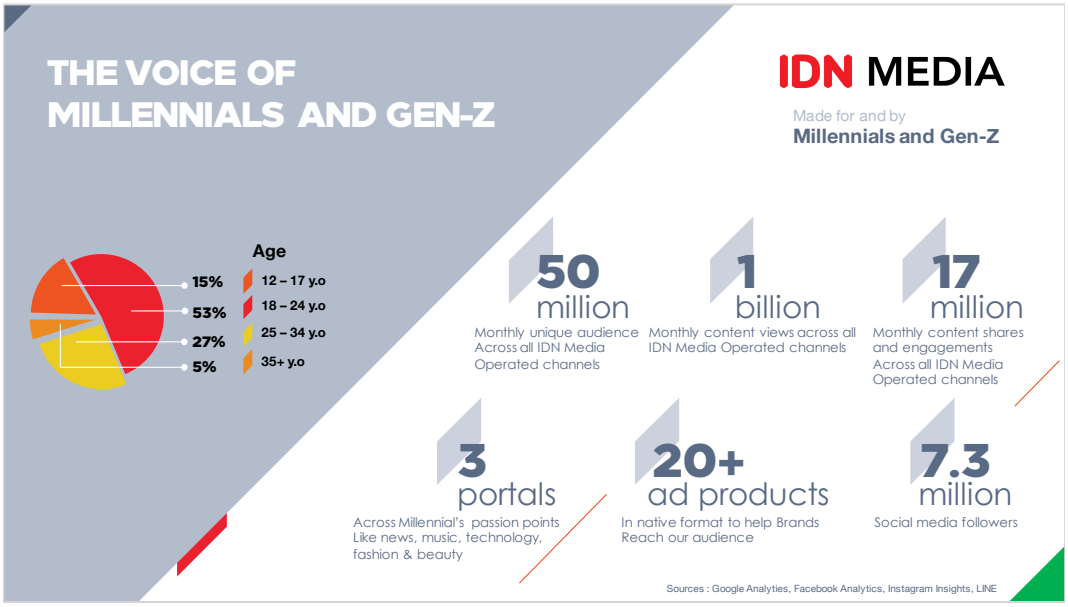
Gambar 4.1 : Vertikal Bisnis IDN Media



Gambar 4.2 : Audiens IDN Media



Gambar 4.3. Voice IDN Media



Berikut adalah pembahasan terkait analisa yang dilakukan di IDN Media berdasarkan hasil pengumpulan data, berupa wawancara (secara mendalam, terstruktur dan terbuka) dengan CEO IDN Media ; Winston Utomo dan senior editor IDN Media ; M. Yogie Eka Fadila, dan dari dokumentasi serta observasi.

4.2. Blok Bisnis Model Kanvas IDN Media

Sebuah Model Bisnis menggambarkan pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Model Bisnis ibarat cetak biru sebuah strategi yang diterapkan melalui struktur organisasi, proses, dan sistem.

Terkait objek penelitian, maka penulis memetakan bagaimana IDN Media mengembangkan bisnis model dan mendeskripsikan seluruh mata rantai bisnis usaha yang dijalankannya.

Berikut blok-blok yang terjadi di bisnis model IDN Media berdasarkan konsep kanvas bisnis model (*Business Model Canvas)*

4.2.1. Customer Segment

No	Item	Deskripsi
1	Audiens - Millennials - Gen Z - Millennial mama	*Audiens* adalah *visitor* kanal IDN Media dari Generasi millennial (berusia 18 - 35 tahun), Gen Z atau disebut generasi *post millennial* (berusia dibawah 18 tahun) dan Millennial Mama yang merupakan segmen ibu-ibu muda yang telah berkeluarga (usia s/d 35 tahun).
2	Corporate, Brand & Advertiser	Customer IDN Media berikutnya adalah perusahaan-perusahaan lokal maupun multinasional (MNC) dan *Brand* seluruh dunia serta *Advertiser* yang merupakan perusahaan penyedia iklan suatu produk yang dominan dengan skema PPC *(pay per Click)*. Saat ini perusahaan multinasional besar yang menjadi klien IDN Media diantaranya Samsung, Lenovo, Chevrolet, Baidu dan perusahaan startup besar lokal seperti Go-Jek, Traveloka, Tokopedia dan Bukalapak.

IDN Media membagi *customer segment* menjadi dua *cluster*, sesuai dengan strategi yang dijalankan, yaitu :

a. **Audiens**, sebagai representasi IDN Media menjalankan *Businness to Consumer (B2C)* dimana audiens mendapat akses layanan semua konten/channels yang ditawarkan IDN Media secara gratis. Strategi dipilihnya generasi Millenials sebagai target audiens IDN Media,

karena generasi ini sangat terkoneksi dengan internet dan media sosial, sesuai dengan konten yang disajikan oleh IDN Media.

b. **Corporate, Brand & Advertiser**, adalah para klien IDN Media dalam menjalankan *Business to Business (BtB)*, sehingga terjadi transaksi komersial dimana *ads* dari perusahaan atau brand menjadi *revenue stream* buat IDN Media, dan *customer* juga bisa memanfaatkan kanal IDN Media sebagai *marketing campaign* perusahaan atau pemilik brand melalui artikel sponsor, video dan aktivasi online lainnya.

Tidak seperti media digital lainnya yang hanya menggarap *Businness to Consumer (B2C)***,** IDN Media menggarap keduanya *(B2C & B2B)*. Strategi ini dilakukan karena revenue terbesar IDN Media berasal dari *ads* (iklan), selebihnya berasal dari program-program acara, seperti festival tahunan yang mengundang *youtuber*, musik dan kegiatan kuliner, yang digelar di kota-kota besar seluruh Indonesia. Oleh karena itu IDN Media membentuk IDN Creative yang berfungsi sebagai *in house creative agency.* Tim IDN Creative bertugas memberikan rekomendasi dalam penyusunan ide kreatif agar penyampaian *brand message* dapat dilakukan dengan cara yang tepat sesuai target konsumen.

4.2.2. Value Propositions

No	Item	Deskripsi
1	Bagi Audiens - *Creative Content* - *Storytelling*	*Creative Content ;* Konten disajikan dengan pendekatan jurnalistik dan ide kreatif yang berbeda, termasuk visual, kuis, *listicles* dan konten interaktif. Setiap artikel yang disajikan tidak dibuat terlalu panjang dan detail. Tujuannya agar audiens dapat membaca esensi-esensi berita dengan efisien. Hanya perlu 5 menit untuk membaca 10-12 artikel, sangat efisien bila dibandingkan dengan koran atau portal berita konvensional lainnya dimana pembaca "hanya" bisa mendapatkan 1-2 berita [dalam jangka waktu tersebut]. *Storytelling :* teknik ini diyakini mampu menyampaikan pesan brand secara lebih efektif. Artikel dibuat secara menarik dan tidak terasa ada cerita mengenai brand dibalik artikel tersebut. *Storytelling* tidak hanya bertujuan untuk menyampaikan suatu cerita mengenai brand, penjelasan produk ataupun solusi yang ditawarkan, *storytelling* juga menjadi sebuah pendekatan emosional yang berasosiasi terhadap spirit dari sebuah brand, dimana menjadi faktor penentu apakah mereka akan membeli atau menggunakan jasa dari brand tersebut.
2	Bagi Advertiser - *Native Editorial* - *Native Video* - *Targeted KOL Endorsement* - *Integrated Social Posts* - *Facebook Live Poll*	Produk iklan yang ditawarkan oleh IDN Media sangat beragam sehingga *Advertiser* memiliki banyak pilihan, sepertiI, antara lain : *Native Editorial ;* Biasanya berupa blog dan artikel dengan penyisipan merk. *Native Video ;* Penyajian dalam bentuk video dengan penyisipan merk. *Targeted KOL Endorsement ;* untuk membangun *image* produk pada dunia digital, *advertiser* bisa menggunakan *influencer marketing* atau juga dikenal sebagai KOL *(Key Opinion Leader)* seperti artis Instagram dan *vlogger* yang telah menjadi partner IDN Media. IDN Creator Network akan memberikan rekomendasi, menyusun ide kreatif, hingga membantu pemilihan *influencers* yang tepat untuk menyuarakan *brand message* kepada target konsumen. *Integrated Social Posts ;* konten *ads* akan di-*publish* disemua *channels* yang dimiliki IDN Media, seperti Facebook, Instagram dan *messaging apps* lainnya serta event khusus *offline*. *Facebook Live Poll ;* artikel atau video sebuah iklan produk yang dipost di konten facebook IDN akan mendapat umpan balik langsung dari netizen *(polling like)*, sehingga pemilik brand atau *advertiser* mengetahui reaksi tentang seberapa besar produk mereka diterima pasar.

No	Item	Deskripsi
3	Bagi Influencers - *Additional sources of Income* - *Heavy exposure*	Dengan menjadi partner IDN Media dan tergabung didalamnya, para *Influencers* akan mudah mendapatkan *sources of income* atas kontrak yang mereka dapatkan dari sebuah Brand. Tidak hanya itu saja, IDN Creator Network juga menawarkan *win-win benefit* kepada *influencers* yang tergabung di dalamnya, yaitu *heavy exposure* melalui IDN Times dan Popbela.com. Dengan adanya benefit ini, maka hubungan personal antara IDN Creator Network dan *influencers* juga akan semakin terjalin dengan baik. *Brand* yang menggunakan IDN Creator Network pun juga bisa memperoleh mendapatkan harga yang sangat kompetitif. IDN Creator Network akan memberikan rekomendasi, menyusun ide kreatif, hingga membantu pemilihan influencers yang tepat untuk menyuarakan *brand message* kepada target konsumen.

Value proposition yang ingin di-*deliver* oleh IDN Media berbeda antara audiens & klien. Bagi audiens, konten yang disajikan dengan pendekatan jurnalistik yang interaktif, menggunakan banyak visual, video, kuis, listicles dan dibuat untuk di-share agar audiens merasa nyaman dan dengan cepat mendapat esensi sebuah artikel dan layak untuk di-share.

Bagi klien (perusahaan, pemilik brand & advertiser), nilai yang ingin di-deliver oleh IDN Media adalah pilihan produk iklan yang beragam dengan memanfaatkan teknologi & tim IDN Creative yang handal, sehingga *brand message* disampaikan secara tepat kepada target konsumen.

Bagi Influencer, value proposition yang ingin di-*deliver* oleh IDN Media adalah adanya *opportunities sources of Income* yang diterima dari keterlibatan atas kontrak yang mereka dapatkan dari sebuah Brand. Tidak hanya itu saja, IDN Creator Network juga menawarkan *win-win benefit* kepada *influencers* yang tergabung di dalamnya, yaitu *heavy exposure* melalui

IDN Times dan Popbela.com. Dengan adanya benefit ini, maka hubungan personal antara IDN Creator Network dan influencers juga akan semakin terjalin dengan baik

4.2.3. Channel

No	Item	Deskripsi
1	IDN Times	IDN Times merupakan portal *New & Entertainment (News, Hype, Business, Travel, Sport, Health, Food, Comunity)*
2	Popbela.com	Popbela.com merupakan portal pop culture, lifestyle, fashion untuk urban wanita di Indonesia.
3	Yummy	Yummy merupakan media yang berfocus pada *Food & Culinary*
4	IDN Creator Network	IDN Creator Network merupakan *Creator Marketing Agency.* Kanal ini menjadi jembatan bagi *creator* dan *brand* untuk menjalankan kampanye pemasaran dengan lebih efektif. IDN Creator Network menggandeng para top influencers Indonesia, yang terbagi menjadi 8 kategori yaitu Fashion, Beauty, Lifestyle, Parenthood, Food, Music, Travel dan Comedy. Pemilihan *influencers* dilakukan tidak hanya didasari jumlah *followers*, melainkan mereka yang mampu memberikan 'nyawa' terhadap *brand* melalui *value* lebih yaitu *self-experience*.
5	IDN Event	IDN Event merupakan *creative event orgaziner* untuk event-event *offline* seperti konferensi nasional, konser, *gathering*, *bazaar, workshop*, kelas master dan *event must-go* lainnya.
6	IDN Creative	IDN Creative merupakan *Digital Agency* yang khusus untuk menciptakan iklan/kampanye kreatif untuk brand
7	IDN TV	IDN TV merupakan portal yang khusus menyediakan konten-konten video.
8	Popmama.com	Popmama.com merupakan portal yang berfocus untuk millenial mama di Indonesia.

IDN Media mengoperasikan 8 vertikal bisnis dengan segmen generasi millenials dan gen Z yang saling terkait. Saluran inilah yang

dipergunakan IDN Media berkomunikasi dengan audiens - klien pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai.

4.2.4. Customer Relationship

No	Item	Deskripsi
1	IDN Community	IDN Community merupakan platform menulis berbasis *user-generated content* yang memiliki hobi dan ketertarikan di dunia tulis-menulis.
2	Artikel yang worth to be shared	Semua artikel yang dipublikasikan di IDNtimes, dibuat untuk di-*share*. pemilihan topik adalah kunci untuk membuat pembaca merasa "terlibat" dan ingin membagi artikel tersebut kepada orang lain
3	IDN Event	IDN Event merupakan *creative event orgaziner* untuk *event-event offline* seperti konferensi nasional, konser, *gathering, bazaar, workshop, kelas master dan event must-go* lainnya.

Melalui IDN Community, millennials yang memiliki hobi menulis bisa menjadikan hobi menulis mereka menjadi sebuah pekerjaan tetap. Artikel yang mereka buat nantinya akan dibaca dan di-*share* oleh jutaan pembaca. Selain itu mereka juga akan mendapatkan kesempatan untuk menghasilkan uang/reward dari karya tulis mereka. IDN Community juga bukan hanya sekedar *platform* menulis. *Platform* ini memberikan kontribusi untuk perkembangan ekonomi bangsa dengan membuka lapangan pekerjaan di seluruh penjuru Indonesia, terutama di daerah pelosok dimana tidak banyak kesempatan bekerja di industi kreatif.

Dengan IDN Community, akan tercipta hubungan dan interaksi baik dan saling menguntungkan antara penulis dan IDN Media serta dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas.

Agar hubungan antara audiens dan IDN Media tetap terjalin, maka setiap artikel yang dipublikasikan adalah artikel yang *worth* untuk dibagikan oleh pembacanya kepada teman ataupun keluarga. Pembaca millenials tidak cukup hanya disuguhi sebuah artikel tanpa keterlibatan mereka. Millenials ingin menjadi bagian dari kontent tersebut. Oleh karena itu artikel yang dibuat adalah artikel yang *worth to be shared*, meski hal ini tidak sampai mengubah hidup para pembacanya, tapi para pembaca akan merasa bahwa ada media yang memahami mereka. Berita ini pun akan menjadi lebih relevan untuk mereka.

Event-event offline yang digarap oleh IDN Event bertujuan untuk menyatukan dan sebagai media interaksi antara IDN Media - Brand - Audiens, sebagai salah satu upaya membangun hubungan yang baik sebagai salah satu upaya mengembangkan program CRM *(customer relationship management)* IDN Media.

4.2.5. Key Partnership

No	Item	Deskripsi
1	*Investor* - *Seed Funding* - *Seri A* - *Seri B*	- September 2015, IDN Media mendapat pendanaan tahap awal *(seed funding)* dari East Ventures - September 2016, IDN Media memperoleh pendanaan seri A, dalam jumlah yang tidak disebutkan dari North Base Media, GDP Venture, East Ventures, dan MNM Creative. - November 2017, IDN Media memperoleh pendanaan seri B, dari East Ventures serta diikuti oleh perusahaan investasi asal Hong Kong, Central Exchange

No	Item	Deskripsi
2	*Influencers*	*Influencer* adalah orang-orang yang punya *followers* atau *audience* yang cukup banyak di social media dan mereka punya pengaruh yang kuat terhadap *followers* mereka, seperti artis, selebgram, blogger, youtuber. Semenjak peluncurannya pada awal tahun 2017, IDN Creator Network telah menggandeng lebih dari 130 top influencers Indonesia, terbagi menjadi 8 kategori yaitu Fashion, Beauty, Lifestyle, Parenthood, Food, Music, Travel dan Comedy. Mereka diantaranya adalah Patricia Gouw, Alika Islamadina, Rachel Goddard, Andy Garcia, Tyna Kanna Mirdad dll.
3	*Writers*	*Writers* adalah para penulis lepas yang memiliki hobi menulis dan ketertarikan di dunia tulis-menulis. Karya tulis yang di-submit ke IDN Times Community akan melalui proses moderasi terlebih dahulu. Editor akan melakukan pengecekan, apakah sudah sesuai syarat dan ketentuan dan layak untuk terbit.
4	*Perusahan Server & Cloud Provider*	Partner IDN Media dalam menjalankan aktifitas digitalnya adalah perusahaan server dan penyedia cloud computing.

4.2.6. Key Resources

No	Item	Deskripsi
1	*Technological Platform*	IDN Media menggabungkan keahlian editorial dengan teknologi terkini dalam memberikan konten yang inovatif.
2	*Talented People*	Melalui proses recruitment yang panjang, IDN Media memiliki tim kreatif dan tim editorial untuk memperkuat konten yang mereka buat.
3	*Financial*	Finansial IDN Media yang bersumber dari internal dipergunakan untuk operasional perusahaan. Sedangkan finansial dari eksternal dipergunakan untuk memperkuat konten, memperluas *coverage* layanan dan membangun bisnis yang kuat dengan pertumbuhan pendapatan signifikan sehingga menjadi bisnis yang menguntungkan.
4	*Customer Data*	*Database* pelanggan merupakan sumberdaya intelektual yang dimiliki oleh IDN Media.

IDN Media menjadikan teknologi sebagai aset penting mendongkrak produktivitas seluruh platform yang mereka miliki agar sebuah model bisnis

dapat berfungsi. Teknologi seperti *Google analytics, teknologi proprietary* untuk memprediksi tren, *Dashboard Alpha, Dashboard Omega* mereka pergunakan untuk memperkuat kinerja konten.

People juga salah satu aset penting IDN Media. Proses *recruitment* yang panjang sebagai salah satu strategi mencari orang yang tepat dan memiliki talenta lebih. Proses *recruitment* melalui 5 tahap interview dengan 4 orang berbeda, antara lain wawancara oleh Manager divisi terkait, kemudian, dengan Manager dari divisi lain, lalu dengan William Utomo selaku *Co-Founder*, lalu dengan Head dari divisi terkait atau Winston sendiri. Yang coba digali IDN Media dari para pelamar kerja selain pengetahuan terkait adalah *Leadership, Attitude*, dan w*ork ethic*. Karena, ketika masuk para pekerja ini diharapkan mampu bekerja sama dalam tim, serta memiliki pribadi yang fun sehingga orang lain nyaman hangout dengannya.

Dengan jumlah pengunjung yang terus meningkat, berdampak pada nilai valuasi IDN Media yang terus naik, sehingga mereka berhasil mendapatkan pendanaan dari para investor. Dukungan finansial yang kuat inilah merupakan *key resources* IDN Media untuk terus melakukan ekspansi, mempercepat pertumbuhan pengguna, dan terus mengembangkan produk serta teknologi mereka.

Database pelanggan juga merupakan aset terpenting perusahaan dan dapat digunakan untuk berbagai macam kepentingan, diantaranya :

1. Mendesain dan melaksanakan *marketing campaign* untuk mengoptimalkan efektifitas marketing.
2. Menilai respon costumer terhadap produk dan *level service*, misalnya isi konten, *brand messages.*
3. Pengambilan keputusan manajemen seperti *forecasting financial* dan *costumer profitability analysis*.
4. Prediksi terhadap *level defect* yang tak diinginkan pelanggan.

4.2.7. Key Activities

No	Item	Deskripsi
1	*Multi Platform*	Seluruh aktifitas kunci yang dilakukan IDN Media adalah mengembangan dan menjalankan semua konten multi platform agar bisa memberikan nilai pada audiens.

Key aktivities IDN Media adalah serangkaian aktifitas seluruh kanal untuk menghasilkan output maksimal. IDN Times, Popbela.com, Popmama.com, IDN TV dituntut menghasilkan artikel atau video yang viral dan memberi nilai lebih kepada audiens. IDN Creative, IDN Creator Network bertugas memuaskan klien dalam *campaign marketing.* IDN Event dituntut agar sukses dalam penyelenggaraan event-event offline.

4.2.8. Cost Structure

No	Item	Deskripsi
1	*Salaries to Permanent Employees*	Merupakan cost tetap berupa *salary* yang dikeluarkan perusahaan atas kerja pekerja *full time*.

No	Item	Deskripsi
2	*General & Administrative cost, equipment*	Meliputi biaya operasional perusahaan, yang sifatnya bervariasi nilainya untuk menunjang kegiatan perusahaan.
3	*Technological Infrastructure*	Merupakan biaya atas pemakaian teknologi, baik yang dikelola secara intern maupun menggunakan layanan pihak ketiga.

Seluruh *cost structure* IDN Media merupakan komponen-komponen utama yang diperlukan untuk menjalankan bisnis.

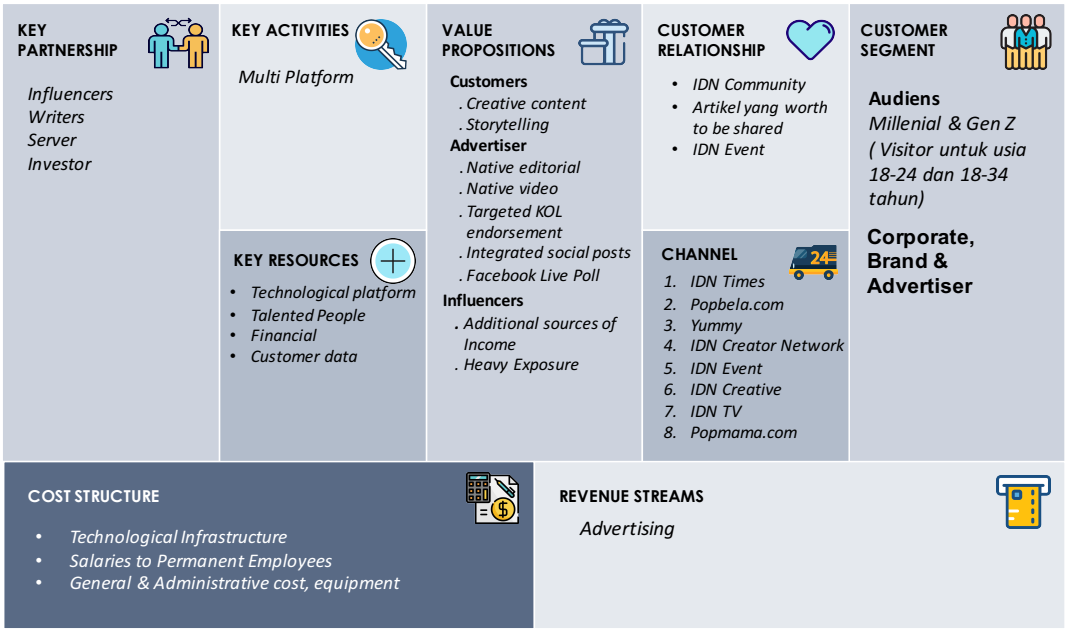
4.2.9. Revenue Stream

No	Item	Deskripsi
1	*Advertising*	Terkait monetisasi, pendapatan utama IDN Media bersumber dari *Digital Advertising*, melalui *content marketing* atau *native editorial*.

Revenue stream IDN Media berasal dari pihak ketiga *(klien)*, yang menggunakan channel-channel IDN Media sebagai saluran iklan. Sumber pendapatan bersifat transaksional (pembayaran konsumen atas penggunaan layanan).

Jika digambarkan, maka bisnis model kanvas yang dijalankan oleh IDN Media adalah sebagai berikut :

Gambar 4.4. Bisnis Model Kanvas IDN Media



4.3. Pola Bisnis Model yang Dipakai IDN Media

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, IDN Media menggunakan beberapa pola bisnis model, diantaranya :

4.3.1. Free Model

IDN Media menggratiskan seluruh layanan konten untuk diakses, baik di portal berita (IDN Times, Popbela.com, Popmama.com, Yummy) maupun konten video yang disebarkan lewat Facebook dan YouTube (IDN TV). Begitu juga dengan event-event offline garapan IDN Event, seperti IDN CreativeFest *(talk show, meet and greet, creative conference) ;* semuanya tidak berbayar.

Ini adalah skema dari Free Model, dimana dengan menarik orang sebanyak mungkin secara gratis, IDN Media akan mempunyai komunitas audiens yang besar. Komunitas inilah yang menjadikan aset yang amat penting sehingga *value*-nya naik terus.

Jumlah pengunjung situs/ atensi publik inilah yang menjadi "sumber pendapatan" bagi IDN Media bagi masuknya iklan sebuah brand. Semakin tinggi pengunjung, maka siapapun pemasang iklan akan membayar lebih mahal ketimbang di situs lain yang sepi dari pengunjung.

Free Model menekankan penawaran secara gratis, pelanggan yang tidak membayar didanai oleh bagian model bisnis lain atau oleh segmen pelanggan lain. Satu sisi platform dirancang untuk menarik pengguna melalui konten, produk, dan jasa gratis, sisi lainnya menghasilkan pendapatan dengan menjual ruang kepada pemasang iklan.

4.3.2. Open Business Model

Penerapan bisnis model terbuka yang diterapkan IDN Media tercermin pada kanal IDN Creative yaitu merupakan platform yang melibatkan mitra luar untuk terlibat dalam proses penciptaan nilai bersama.

Penulis lepas dari generasi millennial Indonesia adalah mereka yang memiliki hobi dan ketertarikan di dunia tulis-menulis dan mempunyai kesempatan membuat artikel di channel IDN Times. Semua karya tulis yang di-submit ke IDN Times Community akan melalui proses moderasi terlebih dahulu. Editor akan melakukan pengecekan, apakah sudah sesuai syarat dan

ketentuan dan layak untuk terbit atau belum. IDN Creative membentuk sebuah ekosistem para penulis.

Membuka model bisnis dan mengintegrasikan beberapa rekanan kedalam proses penciptaan nilai adalah elemen dasar untuk meraih keunggulan kompetitif dan pertumbuhan dimasa depan.

4.3.3. Marketplace Model

IDN Media melalui IDN Creator Network dan IDN Creative adalah perpresentasi dari pola marketplace model yang diterapkan IDN Media. Kanal ini menjadi tempat berinteraksi antara para creator, perusahaan, pemilik brand dan advertiser dengan para influencers marketing yang tergabung dalam IDN Media.

Begitu juga melalui IDN Event, merupakan event organizer penyelenggara event-event offline yaitu perhelatan IDN CreativeFest (sebelumnya bernama Hyperlink Project) yang mempertemukan netizen / generasi millenials dengan pemilik brand atau perusahaan.

4.3.4. Multi Sided Platform

Multi Sided Platform pada intinya merupakan pola bisnis yang focus melayani dua segmen pasar yang berbeda namun saling melengkapi. Popbela.com yang merupakan kanal pop culture khusus untuk urban women millenials dan Popmama.com yang merupakan kanal khusus millenials mama merupakan kanal-kanal yang melayani dua segmen yang berbeda, namun

keduanya saling melengkapi. Urban women bisa menjadikan kanal Popmama sebagai referensi informasi mengenai dunia parenting yang akan mereka masuki.

Kaum Millenials mama juga bisa memanfaatkan kanal Popbela sebagai referensi dan informasi seputar dunia Fashion, beauty, relationship dan tempat mencari inspirasi, meningkatkan gaya hidup dan hal-hal positif.

Penjelasan lebih ringkas mengenai pola bisnis model yang dilakukan IDN Media adalah sebagai berikut :

No	Item	Deskripsi
1	*Free Model*	IDN Media menggratiskan seluruh layanan konten untuk diakses, baik di portal berita (IDN Times, Popbela.com, Popmama.com, Yummy) maupun konten video yang disebarkan lewat Facebook dan YouTube (IDN TV). Begitu juga dengan event-event offline garapan IDN Event, seperti IDN CreativeFest *(talk show, meet and greet, creative conference) ;* semuanya tidak berbayar. Pelanggan yang tidak membayar didanai oleh bagian model bisnis lain atau oleh segmen pelanggan lain (perusahaan, pemilik brand & advertiser) berupa ads.
2	*Open Business Model*	IDN Creative merupakan platform yang melibatkan mitra luar/writer freelance untuk terlibat dalam proses penciptaan nilai bersama, berupa artikel.
3	*Marketplace Model*	IDN Creator Network, IDN Creative dan IDN Event merupakan tempat berinteraksi antara para creator, perusahaan, pemilik brand, advertiser dengan para audiens, influencers marketing dan writer freelance yang tergabung dalam IDN Media.

No	Item	Deskripsi
4	*Multi Sided Model*	Popbela.com yang merupakan kanal pop culture khusus untuk urban women millenials dan Popmama.com yang merupakan kanal khusus millenials mama merupakan kanal-kanal yang melayani dua segmen yang berbeda, namun keduanya saling melengkapi. • *Urban women* bisa menjadikan kanal Popmama sebagai referensi informasi mengenai dunia parenting yang akan mereka masuki. • Kaum Millenials mama juga bisa memanfaatkan kanal Popbela sebagai referensi dan informasi seputar dunia *Fashion, beauty, relationship* dan hal-hal positif lainnya.

4.4. Inovasi IDN Media

Berikut penjelasan mengenai inovasi apa saja yang dilakukan oleh IDN Media, yaitu :

4.4.1. Membangun 360 degree Multi-Platform Media

Menurut CEO IDN Media (Winston Utomo), saat ini industri digital media tidak bisa lagi mengandalkan satu platform (website) untuk menarik audiens, konten harus dibuat secara multi platform, bukan hanya di websites tapi harus ada dalam format lain, seperti Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram, Line dan *messaging apps* lainnya. Artinya, artikel yang dibuat di situs IDN Media, harus dibuat di format yang lain dan di-*publish* di seluruh channel yang dimiliki IDN Media. Selain di format digital, Multi Platform juga harus hadir di offline.

Inovasi multi platform yang dikembangkan IDN Media adalah sebagai bentuk cara *'understanding the audience",* karena kalangan millenials memiliki lebih dari satu platform di smartphone mereka dan lebih

mengandalkan media sosial sebagai tempat mendapatkan informasi. Oleh karena itu perusahaan media digital-lah yang justru harus membuat content di platform-platform yang audiens pakai.

Inovasi inilah yang menjadikan IDN Media sebagai perusahaan media multi-platform terbesar untuk para Millennial dan Gen Z, yaitu dengan mengoperasikan banyak platform, seperti IDN Times (*News & Entertainment Portal*), Popbela.com (*Female-focused Portal*), Popmama.com (Millenial mama-focused Portal), Yummy (*Food-focused Media*), NOW (*News Video Portal*), IDN TV (*Video Production House*), IDN Creative (*Digital Agency*), IDN Event (*Event Agency*) dan IDN Creator Network (*Creator Marketing Agency*).

4.4.2. IDN Community

IDN Times Community merupakan platform menulis untuk generasi millennial Indonesia yang memiliki hobi dan ketertarikan di dunia tulis-menulis. IDN Times Community dibuat agar kegemaran menulis yang dimiliki oleh generasi millennial Indonesia tidak hanya menjadi sekadar hobi, tapi akan mendapatkan insentif berupa uang tunai sebagai imbalan.

Ide membentuk IDN Community adalah untuk mengubah prilaku bahwa kebiasaan menulis erat kaitannya dengan notebook atau PC, yang sering diklaim sebagai perangkat paling ideal untuk menuangkan pikiran dan ide dalam sebuah tulisan. Namun, era PC atau *notebook* tidak lagi seperti dulu dan digantikan dengan era *smartphone.*

IDN Media berinovasi dengan menghadirkan fitur Community di aplikasi *mobile.* Fungsinya adalah memberikan keleluasaan menulis lewat fitur seperti *post* dan *editing* langsung lewat *smartphone.* IDN Media sendiri pada dasarnya dibangun dari komunitas penulis yang kerap menyumbang tulisan mereka untuk dipublikasikan, tidak hanya berita reguler yang ditulis oleh jurnalis profesional.

Platform ini sebenarnya bukan hal yang baru di industri media digital. Hal yang sama juga dilakukan oleh beberapa aplikasi agregator berita seperti UC News yang dimiliki oleh Alibaba. Berbeda dengan IDN Media yang menetapkan imbalan berdasarkan view, aplikasi-aplikasi tersebut lebih memilih untuk menerapkan bagi hasil kepada para penulis, sesuai dengan pendapatan iklan yang mereka dapat.

Untuk menjaga kualitas konten yang dikirimkan kepada mereka, IDN Times Community juga berinovasi dengan mengembangkan sistem penyaringan yang lebih cepat dengan memanfaatkan teknologi *machine learning* untuk mencegah munculnya artikel palsu, plagiat, ujaran kebencian, hingga pomosi terselubung.

4.4.3. Penyajian Konten yang Interaktif & Kreatif

Prilaku audiens millenials sangat berbeda dengan generasi lainnya. Dalam hal membaca artikel, audiens millenials tidak cukup hanya dengan gambar dan teks. Dalam penyajian artikel, IDN Media ber-inovasi dengan menggabungkan keahlian editorial dengan teknologi terkini dalam

memberikan konten yang inovatif. Menggunakan banyak visual & gambar dalam satu artikel, menggunakan content yang lebih interaktif, seperti kuis, listicle, audiens bisa comment, vote, share.

Inovasi ini dilakukan IDN Media, karena generasi millenials tidak menyukai informasi yang bersifat satu arah dan tidak memberikan kesempatan bagi para millenials untuk berinteraksi. Mereka tidak percaya pada iklan secara langsung, tapi mereka lebih percaya pada pengalaman atau review dari teman-temannya. Gen ini juga tidak suka berkompetisi, namun lebih suka berkolaborasi.

Oleh karena itu semua artikel yang dipublikasikan di IDN Times, dibuat untuk di-share, menciptakan artikel yang worth untuk dibagikan oleh pembacanya kepada teman ataupun keluarga. Jadi, pemilihan topik adalah kunci untuk membuat pembaca merasa "terlibat" dan ingin membagi artikel tersebut kepada orang lain. "Like atau Comment untuk artikel dianggap sebagai KPI *(Key Performance Indicator).* Meski hal ini tidak sampai mengubah hidup para pembacanya, tapi para pembaca akan merasa bahwa ada media yang memahami mereka. Berita ini pun akan menjadi lebih relevan untuk mereka.

4.4.4. IDN Creator Network & Menggandeng Top Influencers Marketing Indonesia

Kampanye pemasaran atau *marketing campaign* yang efektif sangatlah penting bagi perusahaan dan *brand-brand* ternama. Untuk itulah,

IDN Media berinovasi dengan membentuk IDN Creator Network. Sebuah *Creator Marketing Agency* yang bertujuan untuk menghubungkan creator dan brand untuk bisa menjalankan kampanye pemasaran. IDN Creative Network tercatat telah menggandeng lebih dari 130 top influencer Indonesia. Semuanya terbagi menjadi delapan kategori, yaitu Fashion, Beauty, Lifestyle, Parenthood, Food, Music, Travel dan Comedy. Mereka diantaranya adalah Patricia Gouw, Alika Islamadina, Rachel Goddard, Andy Garcia, Tyna Kanna Mirdad dan masih banyak lainnya.

Menggandeng banyak top influencers merupakan strategi IDN Media, karena influencer marketing lebih efektif mencapai target yang spesifik dibandingkan dengan penggunaan iklan konvensional seperti TVC maupun billboard. *Influencer marketing* dipercaya dapat lebih *engage* terhadap *netizen* dalam menyampaikan pesan yang lebih dapat diterima oleh publik.

Dalam pemilihan influencers yang dilakukan IDN Media tidak hanya didasari jumlah followers, melainkan mereka yang mampu memberikan 'nyawa' terhadap brand melalui value lebih yaitu *self-experience*, sehingga terbentuk *emotional branding* yang merupakan komponen kuat bagi kesuksesan sebuah *campaign*. Untuk menciptakan pengalaman tersebut, *story* yang disajikan harus authentic, kreatif dan inspirational. Di sini peran IDN Creative Network untuk memastikan proses berjalan sesuai dengan keinginan brand sekaligus mengukur impact dari campaign tersebut.

4.4.5. Menggabungkan Art & Science

Selain menyajikan artikel yang interaktif dan penuh dengan visual, IDN Media juga berinovasi menggunakan teknologi *proprietary* untuk memprediksi tren dan menekankan pada data *mining* untuk kinerja konten. Dengan kedua teknologi ini, konten IDN dilengkapi dengan informasi untuk memberikan solusi kreatif yang didukung data kepada klien. *Google Analytic* juga dipergunakan sebagai salah satu *source* utama *IDN Media,* sehingga berita dibuat berdasarkan apa yang sedang tren saat ini.

IDN Media juga memanfaatkan keahlian dan jaringan yang dimiliki oleh para investor mereka di bidang media, teknologi, hingga pembuatan film, demi memberikan layanan yang lebih baik di dalam maupun luar negeri. Teknologi yang dipakai adalah :

a. *Dashboard Alpha* (Dasbor untuk prediksi tren dengan beberapa sumber data).
b. *Dashboard Omega* (Melacak kinerja konten untuk menyampaikan umpan balik real-time).
c. *Social Channels* (Menyebarkan berita ke jaringan orang yang ditargetkan)
d. *iOS & Android Apps* (Menyampaikan rute langsung ke pemirsa IDN yang paling terlibat dan setia)

4.4.6. Menggabungkan Konsep B2C DAN B2B

Karena monetisasi terbesar IDN Media berasal dari ads, maka diperlukan hubungan yang solid dengan brands dan advertisers, dengan cara ada kanal khusus bagi perusahaan pengiklan. (IDN Creative, IDN Creative Network) Oleh karena itu, berbeda dengan kebanyakan media digital lainnya yang hanya berfocus pada B2C, IDN Media menggabungkan konsep bisnis B2C dan B2B secara serius.

4.4.7. Kampanye Iklan yang Bersifat 360 Online-to-Offline

Dalam hal kemitraan bersama *brand,* IDN Media yang telah bekerjasama dengan lebih dari 150 *brands*, di antaranya L'Oreal, Unilever, Procter & Gamble, Djarum, Tokopedia, Samsung, Traveloka, dan masih banyak lainnya, IDN Media berinovasi dengan membuat kampanye iklan yang bersifat 360 *online-to-offline*. Artinya selain kampanye melalui kanal digital yang bersifat online, kampanye juga dilakukan di jalur offline melalui event - event yang diselenggarakan IDN CreativeFest.

Agar strategi 360 online-to-offline berjalan, Produk iklan yang ditawarkan oleh IDN Media di-*create* sangat beragam, mulai dari *native editorial, native video, targeted KOL endorsement*, sampai *integrated social posts*, Facebook *Live Poll*, dan *event* khusus Millennial dan Gen Z.

4.4.8. Suasana kerja yang Menyenangkan (Open Space & Menciptakan Kebahagiaan)

Hampir serupa dengan kantor startup pada umumnya, yaitu benar-benar terbuka. Semua orang termasuk Winston sebagai CEO bekerja di satu ruang yang sama. "Open" disini tidak hanya berlaku untuk ruang kerja saja, namun sangat menghargai keterbukaan. Dengan berada di satu ruangan yang sama, semua orang diharapkan mampu berkomunikasi satu sama lain. Termasuk didalamnya adalah mengkomunikasikan ide dan pendapat.

Faktor pengembangan juga berjalan dengan baik, yaitu bekerja dalam *sistem trial and error*. Terkadang orang yang bekerja di bidang lain bisa memberi masukkan dan ide yang mungkin tidak terpikirkan sebelumnya.

IDN Media juga cukup menjunjung tinggi tingkat kebahagiaan orang yang bekerja di perusahaan ini. Karyawan cukup fleksibel mengatur jam kerja mereka, waktu kerja tidak harus “nine to five”, asalkan pekerjaan selesai dan mereka tetap produktif. Bahkan, dalam beberapa kasus perusahaan pun juga memperbolehkan karyawannya bekerja dari rumah.

Namun, agar karyawan senang bekerja di kantor selain internet gratis dan cepat. IDN Media memberi fasilitas seperti mendapatkan makan siang gratis, tidak usah pakai seragam, mesin kopi, meja pingpong, dan lain-lain agar tidak jenuh dan bisa menghasilkan konten yang segar. Mereka pun banyak yang merasa suasana kantor menyenangkan karena bisa bekerja bersama tim lainnya.

Penjelasan lebih ringkas mengenai inovasi yang dilakukan IDN Media dijelaskan sebagai berikut :

No	Item	Deskripsi
1	Membangun 360 degree Multi-Platform Media	Untuk menarik audiens, konten harus dibuat secara multi platform, bukan hanya di websites tapi harus ada dalam format lain, seperti Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram, Line dan *messaging apps* lainnya.
2	IDN Community	Platform menulis untuk *writer freelance* yang memiliki hobi dan ketertarikan di dunia tulis-menulis, dan diberi imbalan berdasarkan *view.*
3	Penyajian Konten yang Interaktif & Kreatif	Menggabungkan keahlian editorial dengan teknologi terkini dalam memberikan konten yang inovatif. Menggunakan banyak visual & gambar dalam satu artikel, menggunakan content yang lebih interaktif, seperti *kuis, listicle, audiens bisa comment, vote, share.*
4	IDN Creator Network & Menggandeng Top Influencers Marketing Indonesia	Fungsi IDN Creator Network adalah menghubungkan *creator* dan *brand* untuk bisa menjalankan kampanye pemasaran, dengan menggandeng lebih dari 130 top influencer Indonesia. Semuanya terbagi menjadi delapan kategori, yaitu *Fashion, Beauty, Lifestyle, Parenthood, Food, Music, Travel* dan *Comedy*.
5	Menggabungkan Art & Science	Menggunakan teknologi *proprietary* untuk memprediksi tren dan menekankan pada data mining untuk kinerja konten. *Google Analytic* juga dipergunakan sebagai salah satu *source* utama *IDN Media,* sehingga berita dibuat berdasarkan apa yang sedang tren saat ini.
6	Menggabungkan Konsep B2C dan B2B	Selain menjalankan B2C dengan para audiens, IDN Media juga serius menggarap konsep B2B dengan para klien (perusahaan, pemilik *brand* dan a*dvertiser*). Menggabungkan keduanya dilakukan karena ads merupakan *revenuew* terbesar IDN Media.
7	Kampanye Iklan yang Bersifat 360 *Online-to-Offline*	Merupakan interaksi *online* dan interaksi *offline* antara perusahaan dengan pelanggan. Era ekonomi digital, interaksi digital saja tidaklah cukup, di saat dunia *online* berkembang, sentuhan *offline* menjadi titik diferensiasi yang kuat.

No	Item	Deskripsi
8	Suasana kerja yang Menyenangkan (*Open Space* & Menciptakan Kebahagiaan)	Semua orang termasuk Winston sebagai CEO bekerja di satu ruang yang sama. *"Open"* disini tidak hanya berlaku untuk ruang kerja saja, namun sangat menghargai keterbukaan. Karyawan cukup fleksibel mengatur jam kerja mereka, waktu kerja tidak harus *"nine to five"*. Agar karyawan senang bekerja di kantor selain internet gratis dan cepat, diberikan fasilitas seperti mendapatkan makan siang gratis, tidak usah pakai seragam, mesin kopi, meja pingpong, dan lain-lain. Hal ini agar karyawan tidak jenuh dan bisa menghasilkan konten yang segar.

BAB V

KESIMPULAN

Lanskap bisnis tidak lagi sesederhana tahun-tahun sebelumnya. Perkembangan teknologi, mobilitas yang semakin meningkat mengubah perilaku konsumen, serta perilaku dunia usaha. Perusahaan-perusahaan baru yang berhasil memanfaatkan perubahan tersebut dengan jeli memberikan penawaran produk ataupun jasa secara berbeda.

Untuk dapat bertahan di kondisi yang *uncertainty*, pelaku bisnis harus dapat melakukan inovasi terhadap bisnisnya. Dan keberhasilan inovasi tersebut sangat bergantung pada seberapa sesuai model bisnis yang dimiliki perusahaan dengan kebutuhan konsumen dan kondisi persaingan.

Tesis ini yang menggunakan pendekatan deduktif, bertujuan untuk menguji teori tentang konsep bisnis model kanvas (yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur) ini apakah ke-9 blok bisnis model kanvas berlaku di IDN Media.

Dan untuk menjawab point-point dari rumusan masalah penelitian tesis ini, berikut kesimpulan mengenai bisnis model, pola bisnis model, dan inovasi apa saja yang dilakukan pada IDN Media, yaitu :

1. Apakah konsep bisnis model kanvas diterapkan di bisnis model IDN Media dan blok-blok apa saja yang dipergunakan?

Kesimpulannya adalah :

a. Secara sederhana, bisnis model di IDN Media menggunakan konsep bisnis model kanvas sebagai tool dalam menjalankan bisnisnya. IDN Media juga menggunakan sembilan blok dalam bisnis model kanvas, yang elemen-elemennya terdiri dari :

- ***Customer Segments***, yang terdiri dari Audiens (Para millenials & Gen Z) dan Corporate, Brand & Advertiser.
- ***Value Proposition***, proporsi nilai yang ditawarkan pada Customer (Creative content, Storytelling), pada Advertiser (Native editorial, Native video, Targeted KOL endorsement, Integrated social posts, Facebook Live Poll), pada Influencers (Additional sources of Income, Heavy Exposure).
- ***Channels***, terdiri dari IDN Times, Popbela.com, Yummy, IDN Creator Network, IDN Event, IDN Creative, IDN TV, Popmama.com.
- ***Customer Relationship***, hubungan yang terjalin melalui IDN Community, IDN Event, pembuatan artikel yang worth to be shared.
- ***Key Resource***, terdiri dari Technological platform, Talented People, Financial, Customer data.
- ***Key Activities***, terdiri dari Multi Platform

- ***Key Partnership***, terdiri dari Influencers, Writers, Server, Investor
- ***Cost Structure***, terdiri dari Technological Infrastructure, Salaries to Permanent Employees, General & Administrative cost, Equipment
- ***Revenue Stream***, hanya bersumber dari advertising.

b. IDN Media menggunakan semua blok dalam bisnis model kanvas. Blok-blok tersebut dianggap relevan oleh IDN Media dalam menjalankan bisnisnya.

c. Dalam implementasi konsep bisnis model, perusahaan tidak harus terpaku pada sembilan blok bisnis model kanvas. Bisa saja 9 blok dalam bisnis model kanvas terpakai semua, atau ada blok yang kurang relevan, sehingga tidak terpakai, atau justru ada blok baru yang timbul dari bisnis model tersebut. Intinya, sebuah konsep bisnis model fleksibel dengan bisnis model yang dijalankan. Agar bisa menentukan bisnis model yang sesuai, perusahaan harus memaksimalkan kemampuan dinamis perusahaan. Selain memperhatikan struktur industri juga harus melihat perspektif internal. Caranya dengan menelaah secara saksama sumber daya yang dimiliki dan bagaimana mengombinasikan untuk memperoleh kompetensi inti dan keunggulan kompetitif. Tujuan akhir dari perusahaan dengan menerapkan *dynamic capability* adalah

memaksimumkan *shareholder value dan dynamic capabilities* diperlukan oleh suatu perusahaan untuk mempertahankan *shareholder value* agar tidak hancur karena adanya tekanan lingkungan eksternal terhadap perusahaan.

2. Apakah konsep yang menjadi dasar pola bisnis model (terdiri dari *Un-Bundling, Long Tail, Platform Multi Sided, Open Business Model, Subscription Model, Freemium Model, Free Model, Marketplace Model, Hypermarket Model, Access-over-Ownership Model, Experience Model, On-Demand Model, Pyramid Model, Ecosystem Model*) muncul / digunakan pada bisnis model di IDN Media?

Kesimpulannya adalah :

a. Pola bisnis yang diterapkan oleh IDN Media terdiri dari *Free Model, Open Business Model, Marketplace Model* dan *Multi Sided Model*.

b. Dalam mengembangkan bisnis model, pelaku usaha tidak harus terpaku pada satu pola bisnis model saja. Dimungkinkan untuk mendesain, memodifikasi, menggunakan lebih dari satu pola bisnis model, menyesuaikan dengan karakteristik, layanan yang diberikan dan kegiatan usahanya.

3. Penerapan inovasi bisnis model apa yang diterapkan pada IDN Media berdasarkan pendekatan bisnis model kanvas dan menggali inovasi lainnya yang dikembangkan oleh IDN Media ?

   Kesimpulannya adalah :

   a. Penerapan Inovasi bisnis model di IDN Media adalah menggunakan 4 pola bisnis model yang terdiri dari *Free Model, Open Business Model, Marketplace Model* dan *Multi Sided Model*. IDN Media menggunakan lebih dari satu pola bisnis model sebagai strategi menghadapi tuntutan eksternal yang begitu dinamis (prilaku audiens dan trend millenials yang terus berubah) dan sebagai upaya agar bisnisnya tetap berkelanjutan.

   b. Untuk meningkatkan valuasi perusahaan dan memperkuat konten, IDN melakukan inovasi-inovasi yang terdiri dari :

   - Membangun 360 degree Multi-Platform Media
   - Membentuk IDN Community
   - Penyajian Konten yang Interaktif & Kreatif
   - IDN Creator Network & Menggandeng Top Influencers Marketing Indonesia
   - Menggabungkan Art & Science
   - Menggabungkan Konsep B2C dan B2B
   - Kampanye Iklan yang Bersifat 360 *Online-to-Offline*

- Suasana kerja yang Menyenangkan (*Open Space* & Menciptakan Kebahagiaan)

c. Jika dilihat dari inovasi yang dilakukan IDN Media, Blok *Value Proporsition, Channels* dan *Customer Relationship* menjadi fokus inovasi, yang berujung pada *Customer Satisfaction*. Blok-blok tersebut berkaitan dengan cara perusahaan memahami apa yang disebut "penderitaan" komsumen. Konsumen seringkali menderita karena pilihan terbatas, features yang tidak sesuai harapan, kurang simpel, dan sebagainya. Jadi, IDN Media *concern* memahami apa yang disebut *pain* (penderitaan) dan *gain* (manfaat yang dicari) melalui inovasi-inovasi diatas. Inovasi yang dilakukan IDN Media adalah sebagai tindakan untuk memperkuat konten, meningkatkan kapabilitas dinamik perusahaan agar tetap "mendapat tempat di benak audiens".

DAFTAR PUSTAKA

Ade Febransyah (2015), '50/50 Belajar Inovasi Untuk Menang', pp. 4-5.

Adrian Teja, Dr. (2015), 'Bisnis model Masa Depan', Prasetiya Mulya Business School, Published on Jul 3, 2015.

Ambrosini, V., Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct ini strategic management?. International Journal of Management Reviews, p. 29-49.

Anderson, Chris (2006). The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More.

Anderson, Chris (2008) ”Free! Why $0,00 is the Future of Business". *Wired Magazine*.

Berry L. L., Shankar V, Parish J.T., Cadwallader S., Dotzel T. (2006) "Creating New Markets Through Service Innovation". MIT Sloan Management Revien, Winter, Vol. 47, No. 2.

Bonazzi, F. L. Z., & Zilber, M. A. (2014). Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. Organizational Strategy And Behavior, Volume 16 No. 53, 616-637.

Burgelman, R.; Maidique, M.; Whellwright, S. (1996). "The comprehensive set of characteristics of an organization that fasilitate and Support innovation strategy". Strategic Management of Technology and Innovation, Vol. 24, P 8.

Chesbrough, H. (2011) ‘Bringing open innovation to services’, *MIT Sloan Management Review*, 52(2), pp. 85–90.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002) ‘The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spinoff companies’, *Industrial and Corporate Change*, 11(3).

Chesbrough, Henry. (2003), "The Era of Open Innovation" *MIT Sloan Management Review,* No 3.

Chesbrough, Henry. (2006), Open Business Models: *How to Thrive in the New Innovation Landscape*.

Christensen, Clayton M. (2015). The Clayton M. Christensen Reader. Boston : Harvard Business Review Press.

Christensen, Clayton M., Thomas Bartman., Derek van Bever. 2016. The Hard Truth About Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review.

Craighead, C. W. and Meredith, J. (2008) 'Operations management research: evolution and alternative future paths', *International Journal of Operations & Production Management*, 28(8), pp. 710–726. doi: 10.1108/01443570810888625.

Damanpour, F. (1991). *'Organizational Innovation : A Meta - Analysis of Effects of Determinants and Moderators', The Academy of Management Journal,* Vol. 34, No. 3 (Sep.), pp. 555-590.

Damanpour, F. (1996). *'Organizational Complexity and Innovation : Developing and Testing Multiple Contingency Models', Management Science* Vol. 42, No. 5 (May.), pp. 693-716.

Edmondson, A. C., and S. E. McManus. (2007), "Methodological Fit in Management Field Research." *Academy of Management Review* 32, no. 4.

Eisenhardt, K. M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *The Academy of Management Review*, 14 No. 4.

Eisenhardt, K. M. (1991) 'Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic', *Academy of Management Review*, 16(3), pp. 620–627.

Eisenhardt, Kathlenn M. 1989. Building Theories from Case Study Research. Academy of Management. *The Academy of Management Review*. Oct 198. ABI/INFORM Global.

Eisenmann, Parker, Van Alstyne (2006). "Strategies for Two-Sided Markets", *Harvard Business Review*.

Francisa, D & J. Bessant. (2005). " Targeting innovation and implications for capability development". Technovation, Vol. 25, pp. 171-183

Frankenberger, K., Weiblen, T., and Gassmann, O. (2014) 'The antecedents of open business models: an exploratory study of incumbent firms', R&D Management, 44(2), pp. 173–188.

Gatignon, H.; & J-M. Xuereb (1997). "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, Special Issue on Innovation and New Products, (Feb.) pp. 77-90.

Grant, R.M. (1997). "The Knowledge-based view of the firm: Implication for Management Practice". Long Range Planning, Vol 30 (3): pp. 450-454

Gurley, Bill. (13 November 2012). All Makers Are Not Created Equal : 10 Factors To Consider When Evaluating Digital Market Places.abovethecrowd.com

Hadjimanolis, A. (2000). " A Resource-Based View of Innovativeness in Small Firms". Technology Analisys and Strategic Management, Vol. 12 pp. 263-281.

Hagel, John, Singer, Marc (1999). "Unbundling the Corporation". *Harvard Business Review*, Maret-April, 1999.

Kasali, R (2017). Disruption. Jakarta: Gramedia, pp. 92,149

Kasali, R (2017). Tomorrow is Today. Jakarta: Gramedia, pp. 132

Kessler, E.H.; & A.K. Chakrabarti (1996). "Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4. (Oct), pp. 1143-1191.

Magretta, J. (2002) 'Why business models matter', *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 86–91.

Manu, EA. (1992). "Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of U.S. and European Markets", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 2. (2nd Qtr.) pp. 333-359.

Manu, F.A. V. Sriram. (1992). "Innovation, Marketing Strategy, Environment and Performance". *Journal of Business Research*, Vol 35, pp. 79-91.

Meredith, J. (1998) 'Building operations management theory through case and field research', *Journal of Operations Management*, 16(4), pp. 441–454.

Meredith, Jack. Builiidng Operations Management Theory Through Case and Field Research. *Journal of Operations Management* 16 (1998) 441-454

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005) 'The entrepreneur's business model: toward a unified perspective', *Journal of Business Research*, 58(6), pp. 726–735.

O'Regan, N.; & A.Ghobadian (2005). "Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions", *International Journal of Productivity and Performance management*, Vol. 54, No. 1/2; pp. 81-97.

Osterwalder A, P. Y. (2010) 'Business Model Generation', *Wiley: Hoboken, NJ*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. New York: John Wiley & Sons.

Pethegem & Vinckier. (2015) *10 Hyper Disruptive Business Models*

Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1997). "The Core Competence of the Corporation". Oxford University Press.

Rothwell, R. (1994). "Towards the fifth-generation innovation process". *International Marketing Review*; 1994; 11, 1; ABI/ INFORM Global pg, 7.

Schneider, S., & Spieth, P. (2013) 'Business model innovation: Towards an integrated future research agenda', *International Journal of Innovation Management*, 17(1).

Siggelkow, N. (2007) 'Persuasion with case studies', *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 20–24.

Snow, C.C.; & L.G. Hrebiniak. (1980). "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", Administrative Science Quarterly, Vol. 25, No. 2, (Jun), pp. 317-336.

Teece, D. J. (2010) 'Business models, business strategy and innovation', *Long Range Planning*, 43(2–3), pp. 172–194.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and Strategic Management'. Strategic Management Journal, 18: 509-533.

Teece, DJ. (2000). "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context". Long Range Planning 33(1): 35-54.

Tersziovski, M. (2007). "Building Innovation Capability in Organizations: An Internasional Cross-Case Perspective". *Series in Techonology Management* - Vol. 13.

Thomke, S.; E. Hippel; & R. Franke. (1998). "Modes of experimentation: an innovation process and competitive variable", *Reseach Police*, (27), pp. 315-332.

Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E. (2010). Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases. Seventeenth Edition. McGraw-Hill International Edition.

Treacy, Michael, Wiersema, Fred (1995). The Discipline of Market Leaders: *Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*.

Voss, C., Tsikriktsii, N. and Frohlich, M. (2002) 'Case research in operations management', *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), pp. 195–219.

Yin, R. K. (2009) *Case Study h Researc Design and Methods Fourth Edition*, *Applied Social Research Methods Seiries*.

Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and methods*. 4th Ed, *Studies in Philosophy and Education*. 4th Ed. London, UK: Sage Publication Inc. doi: 10.1080/09700161.2015.1090687.

Yin, R. K. (2011) *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Publication, Inc.

Yin, R.K. 2009*. Case Study Research: Design and Method 4th.* London United Kingdom: Sage Publications, Inc.

Yip, G. (2004) 'Using Strategy to Change Your Business Model', *Business Strategy Review*, 15(2), pp. 17–24.

Zolnowski, Andreas, *etc*. Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas-The Case of Mobile Payment Service in the Retail Industry. 2014 47th Hawaii International Conference on System Science.

Zott C, A. R. (2008) 'The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance', *Management Journal*, 29(1), pp. 1–26.