

MULTI SIDED BUSINESS MODEL PADA LAYANAN ONLINE GAMES

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen

Dosen :

Nurul Indarti, Sivilokonom. Cand. Merc.,Ph.D.



**Diajukan Oleh
Ningrum Ambarsari
11/325712/PEK/16189**

**Kepada
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
JAKARTA
2013**



Magister Manajemen
Universitas Gadjah Mada

MULTI SIDED BUSINESS MODEL PADA LAYANAN ONLINE GAMES

yang dipersiapkan dan disusun oleh
Ningrum Ambarsari
11/325712/PEK/16189
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 16 Juli 2013
dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat

Yogyakarta, 16 Juli 2013

Dosen Penguji I

Wakhid Slamet Ciptono, MBA., MPM., Ph.D.

Dosen Penguji II

Boyke R. Purnomo, S.E., M.M.

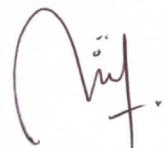
Dosen Penguji III/Pembimbing

Nurul Indarti, Sivilokonom. Cand. Merc.,Ph.D.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 16 Juli 2013



Ningrum Ambarsari

**Ku persembahkan kepada
Suami dan Putra-Putri Ku
Kedua Orangtua Ku**

*“ Learn everything you can, anytime you can, from anyone you can - there will
always come a time when you will be grateful you did “*

- Sarah Caldwell -

“ Our life is what our thoughts make it “

- Marcus Aurelius –

*“ What Goes around comes around, Keep your circle positive, Say Good Words,
Think Good Thoughts, Do Good Deeds “*

- Unknown -

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan nikmat yang selama ini penulis dapatkan. Hanya dengan ridho serta ijin-Nya, penulis mampu menyelesaikan tesis yang berjudul “*Multi Sided Business Model Pada Layanan Online Games*” untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Master of Business Administration pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Penyusunan tesis ini juga terlaksana tidak jauh dari bimbingan, dukungan, bantuan dan kasih sayang dari banyak pihak di sekitar penulis, sehingga dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Nurul Indarti, Sivilikonom. Cand. Merc., Ph.D selaku dosen pembimbing yang sangat menginspirasi penulis. Terimakasih atas waktu, perhatian dan kesabaran yang telah diluangkan untuk membimbing penulis.
2. Suami Ku tercinta Komang Budi Aryasa, Sungguh sangat bersyukur kepada Tuhan atas takdirnya menjadikan Mu pendamping hidup Ku. Terimakasih atas segala nya, cinta, kasih sayang, kepercayaan, dukungan, pengorbanan, kesabaran yang tak pernah henti. *I wanna grow old with you. You are my husband, my lover, my soul mate, my best friend, Thankyou for being all of those and more.*
3. Ni Putu Fascha Nabilha Putri Aryasa dan I Made Farand Nararya Putra Aryasa, Putra dan Putri Ku tersayang, anak-anak baik yang pintar dan hebat luar biasa. *You always make me smile all over my faces.*

4. Titin Kurniasih, entah bagaimana membalas jasa mu Mama, terimakasih atas Doa Mu yang tak pernah henti. Chris Irawan terimakasih atas dukungan dan perhatiannya Papa. Lisa Christina, kakak ku satu-satu nya yang hebat dan penuh semangat, terimakasih atas perhatiannya.
5. Bapak Wakhid Slamet Ciptono, MBA., MPM., Ph.D dan Bapak Boyke R. Purnomo, S., M.M., selaku dosen penguji yang telah banyak memberi masukan, koreksi dan revisi sehingga penulis dapat menyempurnakan penelitian ini dengan sangat baik.
6. Segenap Board of Director dan para staf pengajar Program Studi Magister Manajemen yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan, dan fasilitas yang luar biasa selama menempuh studi S-2. Mas Lukman yang *fully support*
7. Arief Widhiyasa selaku CEO PT Agate Studio yang banyak memberikan kemudahan dalam mendiskusikan materi yang berkaitan dengan penelitian ini.
8. Bapak Andrew selaku Direktur Marketing & Sales PT Agate Studio yang telah banyak membantu dalam pengumpulan data untuk penyusunan tesis ini
9. Bapak Ivan Chen dari PT. Antara Rupa yang sangat mendukung dan banyak sekali memberi masukan dalam penelitian ini.
10. Bapak Andrie Wong dari Altermyth yang memberikan penjelasan sangat baik.
11. Teman dekat dan sahabat yang selalu mewarnai senyum Ku dengan dukungan, kebersamaan, kesederhanaan, dan tawa canda selama ini.
12. Kawan-kawan seperjuangan, Angkatan AP21A MMUGM Jakarta.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis berharap tesis ini berguna bagi penelitian selanjutnya dan pengetahuan secara umum bagi pembaca.

Yogyakarta, 16 Juli 2013

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
INTISARI	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Pertanyaan Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	9
1.6 Batasan Penelitian	10
1.7 Sistematika Penulisan	10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Definisi Model Bisnis	12
2.2 Pentingnya Model Bisnis	13
2.3 Komponen Model Bisnis	14
2.4 Teori Inovasi	19
2.5 Pola Multi Sided Platform	20
2.6 Advertising: A Multi Sided Platform Model	23
BAB III METODA PENELITIAN	24
3.1 Design Penelitian	24
3.2 Metode Pengumpulan Data	26
3.3 Metode dan Alat Analisis Data	26
3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas	29
3.4.1 Uji Validitas	29
3.4.2 Uji Reliabilitas	30
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	31
4.1 Profil Perusahaan PT Agate Studio Indonesia	31
4.2 Deskripsi Model Bisnis PT Agate Studio	32
4.3 Pengumpulan Data	33
4.4 Pemisahan Data dan Penyatuan Kembali	37
4.5 Analisis Data Model Bisnis Games	40
4.5.1 Free to Play, Buy Item Mall	40

4.5.2 Free to Play Light Version	43
4.5.3 Free to Play in Games Advertising	45
4.5.4 Games Merchandising	49
4.5.5 Games untuk Kebutuhan Korporasi (B2B)	49
4.6 Usulan Inovasi Model Bisnis Multi Sided	50
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	54
5.1 Simpulan	54
5.2 Saran	55
DAFTAR PUSTAKA	57

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Beberapa <i>Game Developer</i> di Indonesia	3
Tabel 2.1 : Perusahaan dengan Multi Sided Bisnis	21
Tabel 4.1 : Pengumpulan Data Internal Perusahaan	33
Tabel 4.2 : Pengumpulan Data Eksternal Perusahaan	34
Tabel 4.3 : Pernyataan Internal Perusahaan	37
Tabel 4.4 : Pernyataan Eksternal Perusahaan	39

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Percentage of Revenues from Digital Services	4
Gambar 1.2 : ASEAN Online Gaming Revenues in Indonesia	
Online Games Market	5
Gambar 2.1: Multi Sided Market	22
Gambar 3.1 : Value Chain Games Online Industry	25
Gambar 3.2 : Model Tahapan Induktif	27
Gambar 3.3 : Model Interaksi	28
Gambar 4.1 : Bisnis Model Canvas, Inovasi Model Bisnis Multi Sided	
Platform	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Business Model Canvas	60
Lampiran 2 : Event Relaunch Telkomsel Digital Advertising.....	61
Lampiran 3 : Event Relaunch Telkomsel Digital Advertising.....	62
Lampiran 4 : Wawancara dengan CEO PT. Agate Studio	63
Lampiran 5 : Proses pembuatan games di PT. Agate Studio.....	64
Lampiran 6 : Observasi ke Digital Lounge (DILO Bandung) Distributor dan Publisher Games Online.....	65
Lampiran 7 : Observasi ke Digital Lounge (DILO Bandung) Distributor dan Publisher Games Online.....	66
Lampiran 8 : Observasi ke Digital Lounge (DILO Bandung) Distributor dan Publisher Games Online.....	67
Lampiran 9 : Observasi kunjungan ke Bandung Digital Valley (BDV) ...	68
Lampiran 10 : Observasi kunjungan ke Bandung Digital Valley (BDV) ...	69
Lampiran 11 : Observasi kunjungan ke Bandung Digital Valley (BDV) ...	70
Lampiran 12 : Acara Game Networking Jakarta	71
Lampiran 13 : Acara Game Networking Jakarta	72
Lampiran 14 : Acara Game Developer Gathering Universitas Bina Nusantara	73
Lampiran 15 : Acara Game Developer Gathering Universitas Bina Nusantara	74
Lampiran 16 : Acara Game Developer Gathering Universitas Bina Nusantara	75

INTISARI

Penelitian ini menjelaskan model bisnis *multi sided platform* pada industri *games online* di Indonesia dengan mengambil studi kasus pada PT Agate Studio. Tahap selanjutnya pada hasil penelitian ini yaitu merekomendasikan kepada PT Agate Studio untuk menjalankan model bisnis *multi sided* dimana selama ini model bisnis yang digunakan terbatas pada satu jenis model bisnis aja.

Studi observasi langsung terhadap kegiatan *developer games* dan wawancara mendalam kepada beberapa pihak yang terkait dalam ekosistem *games online* di Indonesia. Untuk mendapatkan gambaran model bisnis secara lebih jelas dilakukan studi literatur tentang berbagai definisi model bisnis dan teori inovasi.

Dalam penelitian ini penulis menemukan bahwa model bisnis di PT Agate Studio adalah bertumpu pada satu jenis model bisnis. Selanjutnya penelitian ini merekomendasikan untuk dapat menerapkan *multisided business model* diantarnya model bisnis *B2B*, *merchandising*, *advertising* disamping model bisnis eksisting.

Kata Kunci: *Business Model* , *Multi Sided Business Model*, inovasi, *Business Model Generation*, PT. Agate Studio, *Games Online*

ABSTRACT

This study explains the multi-sided platform business model in online games industry in Indonesia with a case study on PT Agate Studio. The next stage in this research is recommended to PT Agate Studio to run a multi-sided business model which has been used business model is limited to only one type of business model.

Study of direct observation of activities and games developer-depth interviews with some of those involved in online games ecosystem in Indonesia. To get an idea of the business model more clearly carried out the study of literature on the various definitions of business models and innovation theory.

In this study the authors found that the business model in PT Agate Studio is based on one type of business model. Further research is recommended in order to implement its multisided business models among the B2B business model, merchandising, advertising in addition to the existing business model.

Keywords: *Business Models, Multi-Sided Business Model, Innovation, Business Model Generation, PT. Agate Studio, Games Online*

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I merupakan pendahuluan yang menjelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan penelitian yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan analisis.

1.1. Latar Belakang

Layanan *online* merupakan penyediaan layanan melalui Internet. Sejak adanya Internet, muncul berbagai cara penyediaan layanan yang sebelumnya dilakukan secara fisik menjadi *online*. Internet secara komersial dimulai dengan diperkenalkan penggunaan *www (world wide web)* pada tahun 1992 (Peter, *Net History.*) Sejak saat itu bermunculan penyedia layanan secara *online*.

Menurut Anders Sundelin (2012) dalam *the business model database*, pada umumnya dalam menjalankan bisnis layanan *online*, penyedia layanan memproduksi kontennya sendiri serta menyediakan landasan (*platform*) dimana konten dimaksud disimpan untuk selanjutnya diakses oleh pengguna internet. Selain itu konten juga dapat dipasok oleh pihak lain. Penyedia layanan melakukan akuisisi atas konten sebelum disampaikan ke pengguna akhir (*end user*). Model ini umumnya disebut dengan *one sided business model*. Penyedia layanan sebagai pusat layanan mendapatkan *revenue* dari pengguna akhir.

Two sided business model merupakan model bisnis dimana disamping *value financial* didapatkan dari pengguna layanan, pendapatan juga diperoleh dari

pemasok konten. Pengguna akhir disebut dengan *downstream customer* dan *supplier* dinamakan *up stream customer* (Torrance, 2009).

Terdapat pemain besar layanan *online* seperti Detik, Kompas di Indonesia serta Google, Facebook, Yahoo, yang merupakan pemain global. Dengan demikian pasar ini digolongkan dalam pasar dengan tingkat kompetisi yang tinggi. Inovasi layanan dan bisnis model sangat mewarnai perusahaan-perusahaan *online* ini untuk dapat memenangkan persaingan. Beberapa penyedia layanan *online* yang tidak mampu bersaing sudah lebih dulu mati (google.com).

Beberapa pemain besar yang telah mencatatkan *value financial* secara *significant*. Penyedia layanan *online* tersebut mempunyai model bisnis yang berbeda-beda. Menariknya, tidak ada diantaranya yang bergelut di sektor yang sama. Terdapat perusahaan yang bergerak di layanan *search engine*, *web portal*, *video portal*, perusahaan *software*, *social network*, *encyclopedia* dan *e-commerce*. Google mencatat US\$37,5 miliar pada tahun 2011, Facebook dan Youtube masing masing US\$3,7 miliar dan US\$1,6 miliar (google.com).

Dari beberapa pemain yang sukses di pasar, sebaliknya banyak pemain menengah dan kecil tidak dapat bersaing. Bahkan banyak yang usia layanan yang relatif masih baru, langsung mati alias tidak mampu bersaing atau menarik minat *audience*.

Menurut Batchelor (2012) terdapat 100 developer yang ada di Indonesia, sebagian besar fokus pada *mobile games* dan lainnya menjadi *publisher* dengan konten yang cukup berkualitas.

Berdasarkan riset teknopreneur (2013) pertumbuhan *game developer* mulai tumbuh pada tahun 2006. Berikut beberapa *game developer* di Indonesia. (tabel 1.1).

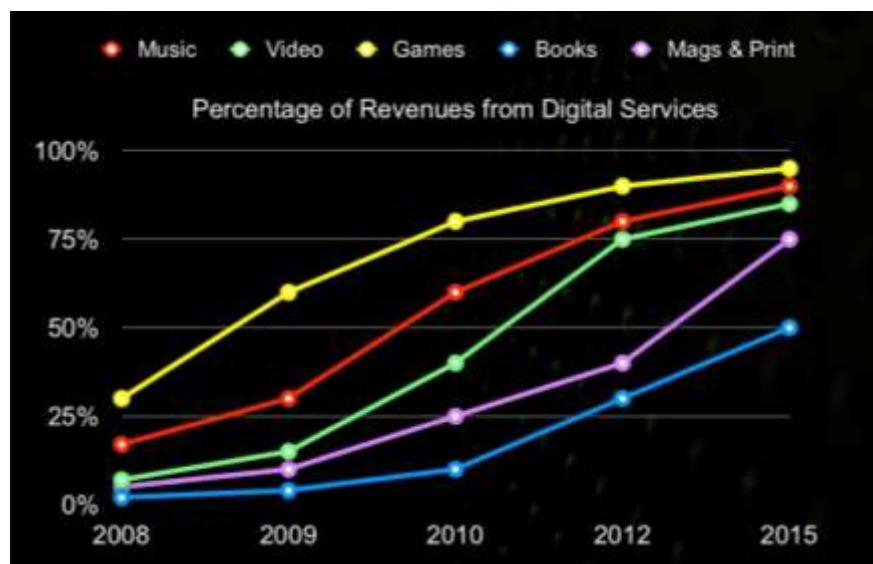
Tabel 1.1. Beberapa *Game Developer* di Indonesia

Nama Perusahaan	Deskripsi	Produk
Agate Studio	Berdiri : 2009 Modal awal : Rp. 100 juta Pertumbuhan perusahaan : 30% per tahun	Football Saga, Up In Flame, Smash Mania, Potret Hantu
Nightspade Studio	Berdiri : 2010	Stack the stuff Warrior, Give A Dam, Amago Taby, Mad Warrior, Don Grativity, Taby The Little Mouse
Altermyth Studio	Berdiri : 2003	Pacipon Fishing, Panzer Arms, Legend of Majumaru, Pancipon Knowledge
Creacle Studio	Berdiri : 2011	Farm Rush, Bi,a the Quenceror, Alay the Kite Runner, Virtual Pet, Mad Fish
Sangkuriang Studio	Berdiri : 2008	Nusantara Online, Gorilost
Toge	Berdiri : 2007	Infectonator 2, Days 2 Die, Windy Day
Logika Interaktif	Berdiri : 2007	Lucky Whell, Ballon Adventure

Sumber : Riset Teknopreneur, 2013

Berdasarkan data yang disampaikan oleh Gerd Leonhard (2009), seorang Media Futurist, bahwa prosentase pendapatan dari digital (*online*) service dibandingkan media fisik adalah seperti pada gambar 1.1.

Gambar 1.1. *Percentage of Revenues from Digital Services*



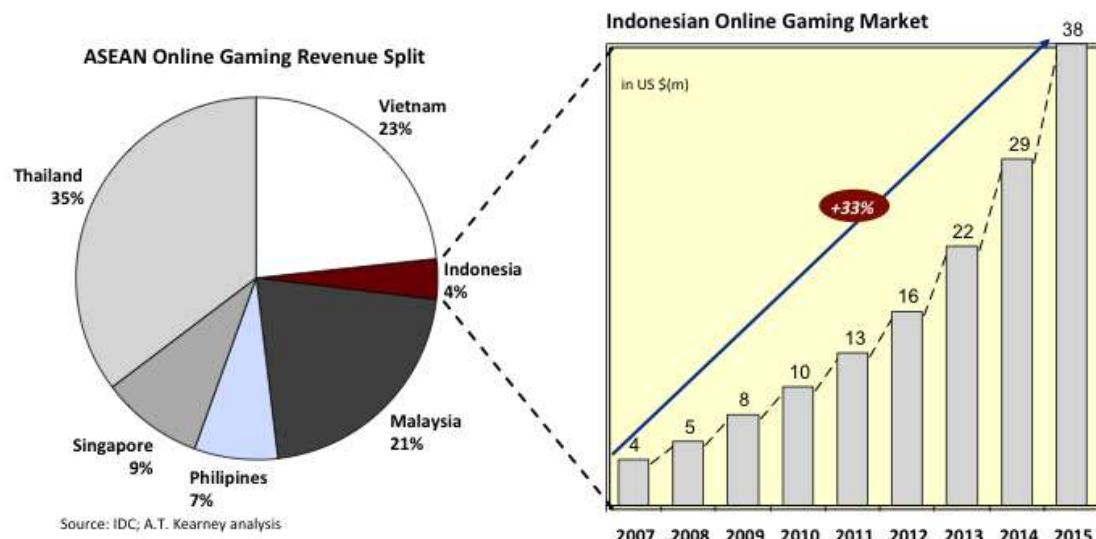
Sumber : *Presentation Material Digital Content. Gerd Lenhard, Media Futurist*
(Leonhard, G., 2009, *Mobile Trends 2020*)

Menurut Gerd Leonhard (2009), pada tahun 2015, diprediksi bahwa hampir 98% *revenue* dari layanan *games* akan bersumber dari permainan *games digital*. Sementara itu secara berurutan untuk musik, layanan akan bertumpu pada layanan musik digital sebesar 85%, video 80%, majalah 75% dan buku digital 50%.

Dalam buku “*Reference Book for Digital Creative & ICT Industries*” (2013), Menteri Komunikasi dan Informatika Bapak Tifatul Sembiring mengatakan bahwa industri teknologi informasi dan komunikasi merupakan salah satu keunggulan kompetitif dalam bersaing bagi suatu negara.

Dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya, bisnis *Online Games* di Indonesia termasuk bisnis yang baru lahir (*Research Data from IDC, ASEAN Online Games Market, 2010*). Melihat pertumbuhan bisnisnya (33%), *online Games* merupakan bisnis yang sangat potensial dengan *market* yang besar dan baru sedikit kompetisi (gambar 1.2).

Gambar 1.2. ASEAN Online Gaming Revenue & Indonesian Online Gaming Market



Sumber : *Research Data from IDC, ASEAN Online Games Market 2010*.

Berdasarkan data riset yang dilakukan oleh IDC (2010), seiring dengan pertumbuhan industri ini, bermain *online games* mulai menjadi trend di kota-kota besar di Indonesia. Jumlah *games center* yang mulai menjamur yaitu 2000 *games*

center, dengan harga per jam nya sekitar 2.500 s.d 5.000 merupakan harga yang sangat terjangkau. Rata rata pembelian *item mall games* adalah 70 ribu per *user* per bulan. Berdasarkan data tersebut, maka potensi market di Indonesia sangat besar.

Dalam buku “*Reference Book for Digital Creative & ICT Industries*”(2013) juga ditulis oleh Ketua Umum MIKTI Bapak Indra Utoyo bahwa perkembangan Masyarakat digital di Indonesia ke depan masih sangat dinamis dan berada pada tingkat pertumbuhan. Indikatornya adalah :

Pertama, penetrasi pengguna Internet di Indonesia pada akhir tahun 2012 sebesar 69 juta pengguna, menjadikannya negara terbesar nomor 8 di dunia dalam penetrasi internet. Dari sisi pertumbuhan, Indonesia merupakan negara dengan pertumbuhan tercepat nomor tiga, dengan rata-rata pertumbuhan lima tahun terakhir sebesar 53%.

Kedua, piranti *mobile* menjadi piranti utama masyarakat untuk akses internet dimana penetrasi selular ditahun 2012 telah mencapai 107% atau sekitar 261 juta pelanggan. Sementara itu, jumlah *smart phone* baru mencapai sekitar 19% dari pelanggan *mobile*.

Ketiga, aplikasi dan konten dimana hal utama yang banyak dikonsumsi masih dipegang oleh media sosial, dan konten internet lokal berbahasa Indonesia.

Keempat, dilihat dari sektor dunia usaha, 99% unit usaha bergerak di sektor UKM (Usaha Kecil dan Menengah) yang jumlahnya lebih dari 50 juta usaha dengan potensi belanja 80% dari pasar TIK.

Kelima, dari sisi media pembayaran, masyarakat Indonesia masih merupakan “*cash society*” dengan jumlah sekitar 20% dari penduduk memiliki akun bank, hanya 10% diantaranya memiliki kartu debit atau kredit.

Dari ukuran apapun, kondisi di atas menciptakan peluang yang sangat besar bagi tumbuhnya industri TIK dan kreatif digital di Indonesia. Sehingga kesempatan dan peluang yang ada untuk menjalankan bisnis game on line ini terbuka lebar dengan mengimplementasikan model bisnis *multi sided*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis, para pengembang (*developer*) biasanya lebih suka membuat produk *games* dan menjual putus beserta *copyrightnya* kepada pembeli. Hal ini disebabkan oleh para pengembang yang biasanya adalah industri sangat kecil membutuhkan perputaran modal dengan cepat sehingga dapat digunakan untuk membuat *games* berikutnya. Bagaimanapun juga, ada kemungkinan *games* yang sudah dijual tersebut menjadi besar dan terkenal sehingga dapat menghasilkan *value* yang jauh lebih tinggi.

Permasalahan yang diidentifikasi berdasarkan artikel dari John T. Reed (2012) adalah tidak adanya variasi model bisnis. Implementasi model bisnis umumnya sama untuk beberapa penyedia layanan. Bertumpu pada satu jenis model bisnis menyebabkan perusahaan sangat beresiko dalam menghadapi tuntutan pasar yang semakin beragam.

Kenapa *online Games* ini menarik?

Pertama, *Games* dimainkan oleh semua kalangan, sehingga potensi pasar yang luas dan besar. Kedua, *Copyright* karakter sangat eksklusif dimana siapa yang mempublish untuk pertama kali atas suatu karakter maka intelektual property akan menjadi milik yang bersangkutan. Ketiga, *Games* yang sama dapat dimainkan di semua media, baik *mobile device*, Komputer, TV dan media digital lainnya, dengan demikian media distribusi sangat flexible dan luas. Keempat, penyedia layanan ini masih sedikit sehingga masih belum terdapat kompetisi yang hebat. Kelima, terbukti menghasilkan *revenue content* dengan cepat dan mudah.

Dengan demikian, peluang untuk melakukan inovasi model bisnis masih terbuka langkah-langkah inovatif dan dapat diterima oleh pasar agar bisnis berkelanjutan dengan menganalisis menyusun model bisnis baru sangat diperlukan.

1.3. Pertanyaan Penelitian

- 1) Bagaimana model bisnis perusahaan PT AGATE STUDIO?
- 2) Bagaimana usulan model bisnis inovatif yang bisa dikembangkan oleh suatu perusahaan games online dalam menghadapi tuntutan pasar?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini diantaranya:

- a. Menganalisis model bisnis eksisting di industri *games online* Indonesia.
- b. Mengusulkan model bisnis inovatif menggunakan model bisnis *multi sided platform*.

1.5. Manfaat Penelitian:

Bagi akademisi manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis perkembangan model bisnis yang ada di perusahaan *games online* Indonesia.
- b. Perangkat analisis yang digunakan dapat lebih disempurnakan di masa yang akan datang untuk mencapai standar akademik yang lebih tinggi.
- c. Saran penelitian lebih lanjut dapat membantu mahasiswa lain dalam mencari permasalahan untuk penelitian tugas akhir.

Bagi pelaku industri manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai acuan yang jelas bagi industri *games online* dan pertimbangan bagi perusahaan untuk dapat mengembangkan kualitas pelayanan jasa di masa yang akan datang.
- b. Sebagai *benchmark* dari pelaku industri *games online* dalam menjalankan bisnis yang sama dan pengembangan lebih lanjut.

Bagi penulis manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan wawasan dan landasan bisnis sebelum terjun ke dalam bisnis yang sebenarnya.
- b. Memberikan gambaran sedekat mungkin dengan kenyataan, tentang bagaimana menjalankan suatu perusahaan guna sukses dalam berbisnis.
- c. Memberikan wawasan yang lebih luas dari penerapan ilmu-ilmu yang sudah diperoleh dalam perkuliahan.

1.6. Batasan Penelitian

Beberapa batasan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Dilakukan wawancara atas pelaku industri pada masing-masing *value chain* serta *end user* yang secara aktif menggunakan layanan *games online*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui secara mendalam dan fokus terhadap penelitian.
- b. Lokasi penelitian dan perusahaan yang dijadikan sampel penelitian adalah perusahaan yang ada di Indonesia. Batasan ini didasarkan oleh rencana penelitian yang meneliti perkembangan industri dimaksud di negara Indonesia.
- c. Pada masa dilakukan penelitian, perusahaan *games online* yang sudah berdiri minimal sudah 3 tahun atau lebih dalam bisnis ini. Untuk mendapatkan pengetahuan yang tepat karena perusahaan yang dimaksud merupakan *start up company* yang sukses dan telah memberikan hasil nyata.

1.7. Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun ke dalam lima bab dengan urutan sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan, menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, pertanyaan penelitian , tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian serta sistematika penelitian yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan analisis.

Bab II Tinjauan Pustaka, pada bagian ini akan diuraikan landasan teori yang digunakan dalam penelitian dan merupakan pembahasan teori/konsep yang

digunakan dalam penelitian yang menjadi kerangka dasar berpikir yang membingkai penelitian.

Bab III Metoda Penelitian, menguraikan metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian. Metode penelitian ini dibagi menjadi desain penelitian, definisi istilah/operasional, populasi dan sampel, instrumen penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data.

Bab IV Analisis dan Pembahasan, mendeskripsikan data, memuat hasil penelitian dan pembahasan yang sifatnya terpadu. Hasil penelitian disajikan dalam bentuk daftar (tabel), grafik, foto, atau bentuk lain, dan ditempatkan dekat dengan pembahasan.

Bab V Kesimpulan dan Saran, pada bagian ini akan diuraikan kesimpulan dan saran yang dirumuskan dari hasil penelitian dan analisis. Diharapkan kesimpulan tersebut akan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam melakukan inovasi bisnis. Pada bagian ini juga dijelaskan keterbatasan penelitian sebagai acuan jika akan melakukan penelitian lanjutan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab II menguraikan landasan teori yang digunakan dalam penelitian dan merupakan pembahasan teori/konsep yang digunakan dalam penelitian yang menjadi kerangka dasar berpikir yang membingkai penelitian.

2.1. Definisi Model Bisnis

Istilah model bisnis telah digunakan secara luas dalam praktik bisnis, organisasi, perusahaan serta akademis (Goerge dan Bock, 2011). Goerge & Bock juga menyampaikan ringkasan dari definisi bisnis model yang diambil dari beberapa sumber berdasarkan tematik dari aktifitas kegiatan bisnis atau organisasi. Ringkasan dimaksud diantaranya:

- a. Model bisnis adalah sebuah arsitektur aliran produk, layanan dan informasi termasuk di dalamnya memuat tentang fungsi masing masing pelaku usaha serta perannya masing masing (Timmer, 1998 hal 4).
- b. Sebuah model bisnis memiliki logika yang koheren antara pelanggan dan sumber daya yang dibutuhkannya serta hubungannya dengan pemasok. Disampaikan tentang kompetensi di masing masing pihak yang terlibat, bagaimana modus pembiayaan usahanya serta struktur kepemilikan sahamnya (Mangematin et al., 2003 hal 624).
- c. Model bisnis menceritakan tentang bagaimana suatu perusahaan bekerja (Magretta, 2002 hal 87).

- d. Model bisnis menyediakan kerangka kerja yang koheren dengan mengambil karakteristik teknologi serta potensi lainnya sebagai input dan memproses input dimaksud dengan adanya pelanggan dan market dan selanjutnya menjadi output ekonomi (Chesbrough dan Rosenbloom, 2002 hal 532).
- e. Sebuah model bisnis mengambarkan isi, struktur dan tata kelola transaksi yang di rancang sedemikian rupa dan dieksplorasi peluang bisnis sehingga menciptakan nilai (Amit dan Zott, 2011 hal 493).
- f. Model bisnis adalah *design* tentang bagaimana bisnis akan mencapai kesuksesan (Downing, 2005 hal 186).

2.2. Pentingnya Model Bisnis

Model bisnis sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat dan semakin kompleks (Giesen et al., 2010). Keempat penulis ini juga menyampaikan element element kunci dalam sebuah bisnis model diantaranya:

- a. Nilai ekonomi yang akan diberikan ke pelanggan, segmentasi pelanggan, *value* proposisi, barang atau jasa apa yang akan dijual dan bagaimana cara menjualnya.
- b. Bagaimana nilai ekonomi dimaksud dapat disampaikan ke pelanggan, kebutuhan dan kapabilitas sumber daya internal, serta kebutuhan berpartner dengan pihak eksternal.

- c. Bagaimana pendapatan dapat dihasilkan, struktur harga serta sumber sumber potensial pendapatan.
- d. Bagaimana perusahaan memposisikan dirinya dalam industri, peran perusahaan serta hubungan dengan seluruh ekosistem di industri dimaksud.

2.3. Komponen Model Bisnis

Penggunaan elemen-elemen generik yang mendefinisikan terminologi model bisnis secara komprehensif dilakukan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). Menurut Osterwalder dan Pigneur model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan (*create*), menyampaikan (*deliver*), dan menangkap (*capture*) nilai-nilai (*value*) yang dianut oleh organisasi yang selanjutnya di detailkan melalui sembilan elemen pilar utama (*nine building blocks of Business Model*) sebagai berikut:

1. Segmen pelanggan (*Customer segment*): Segmen pelanggan yang akan dilayani yaitu kelompok (*group*) konsumen atau organisasi yang berbeda-beda yang ingin disasar dan dilayani oleh perusahaan. Penting untuk menentukan segmen mana yang akan dilayani oleh organisasi / perusahaan. Segmen konsumen / pelanggan mana yang memberikan peran penting karena tiap segmen perlu pelayanan yang berbeda-beda, dicapai dengan saluran distribusi yang berbeda, memerlukan hubungan yang berbeda, mempunyai kemampuan membayar dan memberikan profit yang berbeda.

Macam macam segmen diantaranya:

- Konsumen massal (*Mass Market*), tidak ada segmen khusus yang disasar oleh perusahaan. Kriteria produk / jasa disediakan untuk semua dengan mempertimbangkan umumnya konsumen yang disasar mempunyai keinginan yang sama, contohnya: produk elektronik.
 - *Niche Market*: yaitu segmen konsumen yang mempunyai kebutuhan / karakteristik spesifik atau khusus misalnya: supplier dengan prinsipal automotive.
 - *Segmented*: Segmen konsumen khusus yang mempunyai kriteria lebih spesifik misalnya berdasarkan jenis kelamin, usia, pendapatan dan lain-lain, contoh: jam tangan, dll.
 - *Diversified (unrelated)*: perusahaan melayani segmen konsumen dua atau lebih yang berbeda, misalnya: perumahan dan mal.
 - *Multisided Platforms* (interdependen): perusahaan melayani konsumen dua atau lebih yang berbeda dan semua yang terlibat di dalamnya memiliki relasi dan hubungan bisnis satu dengan yang lainnya, misalnya Kartu kredit, web portal Yahoo, dsb.
2. *Value Proposition* : Menjelaskan mengenai produk atau jasa yang ditawarkan memiliki keunggulan / nilai lebih (*value*) yang akan diberikan kepada segmen konsumen baik bersifat kuantitatif (harga dan efisiensi) maupun kualitatif (*customer experience*). Keunggulan / nilai lebih (*value*) yang ditawarkan dapat berupa produk baru, kualitas produk/jasa yang lebih baik, desain yang unik atau bagus, *brand* yang lebih baik, harga yang lebih murah / kompetitif,

kemudahan akses dan lain-lain. Keunggulan/nilai lebih (*value*) adalah alasan mengapa konsumen memilih suatu produk tertentu.

3. *Delivery Channel* (media yang digunakan untuk menjangkau *customer segment*) merupakan media yang digunakan perusahaan/organisasi berkomunikasi atau menjangkau target konsumennya, sehingga keunggulan/nilai lebih (*value*) perusahaan/organisasi dapat diterima oleh target konsumen.

Delivery channel memiliki fungsi utama diantaranya :

- *Awareness*: bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan memperkenalkan produk atau jasa;
- *Evaluation*: bagaimana organisasi atau perusahaan membantu pelanggan mengevaluasi keunggulan/nilai lebih (*value*) yang ditawarkan;
- *Purchase*: bagaimana pelanggan bisa membeli produk atau jasa;
- *Delivery*: bagaimana organisasi atau perusahaan menyampaikan keunggulan/nilai lebih (*value*) ke pelanggan;
- *After Sales*: bagaimana organisasi perusahaan menangani layanan purna jual.

4. *Customer Relationship* (hubungan atau relasi dengan pelanggan), Bagaimana perusahaan atau organisasi membangun hubungan dengan konsumen. Beberapa tujuan dari *Customer Relationship* adalah akuisisi pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama dan meningkatkan penjualan.

5. *Revenue stream* (sumber-sumber pendapatan), merupakan aliran kas yang diperoleh perusahaan dari setiap *segment customer* nya. *Revenue Stream* menggambarkan bagaimana organisasi mendapatkan uang atau pendapatan. Dua jenis *Revenue Stream* yaitu *transaction revenues* dan *recurring revenue*. *Transaction revenue* dimaksudkan bahwa pelanggan membayar satu kali, sedangkan *recurring revenue* pelanggan membayar berulang kali untuk jasa yang ditawarkan
6. *Key Resources* (sumber daya utama): asset atau sumber daya penting yang dimiliki orgasasi/perusahaan yang diperlukan agar bisnis dapat berjalan dengan lancar. Sumber daya ini terdiri dari aset fisik, infrastruktur, uang, intektual SDM (sumber daya manusia), budaya/tata nilai yang bisa dimiliki oleh organisasi/perusahaan sendiri atau disediakan oleh *partner* (mitra).
7. *Key Activities* (kegiatan utama) merupakan aktivitas utama yang dilakukan oleh perusahaan agar model bisnis dapat berjalan baik. Beberapa contoh dari aktifitas utama ini adalah kegiatan *supply chain* untuk perusahaan manufaktur, kegiatan *delivery* untuk perusahaan provider telekomunikasi, kegiatan *problem solving* untuk konsultan manajemen, kegiatan pendanaan, pembiayaan dan *fee based income* untuk perbankan.
8. *Key Partnership* (partner kerja utama): menggambarkan hubungan dengan pihak ketiga atau mitra utama agar model bisnis dapat berjalan lancar. Tujuan bermitra adalah untuk mengoptimalkan model bisnis diantaranya mendapatkan harga murah karena skala ekonomis, mengurangi risiko

(reinsurance) dan menambah sumber daya, memperoleh sumberdaya yang lebih unggul dan atau yang tidak dimiliki.

Beberapa tipe *partnership* diantaranya:

- Aliansi strategis, yaitu kerjasama dengan non-kompetitor;
- *Coopetition*, kerjasama strategis dengan *competitor*;
- *Joint ventures*, untuk membuat bisnis baru;
- Hubungan penjual-pembeli, untuk memastikan pasokan.

9. *Cost Structure* (struktur biaya): berbagai jenis dan besar biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan aktifitas kunci serta bekerja sama dengan *partner* utama. Beberapa hal yang menjadi perhatian dalam struktur biaya diantaranya:

- *Fixed Cost*: Biaya tetap yang dikeluarkan organisasi/perusahaan;
- *Variable Cost*: Biaya tidak tetap yang dikeluarkan organisasi/perusahaan;
- *Economy of Scale*: yaitu situasi dimana *output* yang dihasilkan atau didapatkan oleh organisasi/perusahaan bisa 2 (dua) kali atau lebih dari sebelumnya tanpa membutuhkan biaya sebesar 2 (dua) kali lipatnya;
- *Economy of Scope*: adalah situasi dimana *joint output* dari satu organisasi/perusahaan lebih besar dibandingkan dengan *output* yang akan dicapai oleh dua perusahaan berbeda yang memproduksi barang yang sama.

Penjabaran sembilan elemen tersebut diatas disampaikan secara lebih rinci ke dalam model bisnis kanvas (*Business Model Canvas-BMC*) (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Dengan menggunakan kanvas BMC ini, model bisnis suatu

usaha/industri dapat digambarkan dalam satu dokumen dalam bahasa yang sama (*common language*) mengenai bagaimana mengembangkan, menyelesaikan dan menilai model bisnis usaha/industri tersebut.

2.4. Teori Inovasi

Inovasi adalah mengkreasikan dan mengimplementasikan sesuatu menjadi satu kombinasi baru (Schumpeter, 1934). Lebih lanjut dinyatakan bahwa inovasi adalah memperkenalkan produk baru, metode produksi baru, membuka pasar baru, membuka sumber pemasok yang baru dan membawa organisasi ke ranah baru dalam industri. Menurut Rogers (1995), inovasi adalah ide, praktek atau objek yang dipersepsikan baru oleh seseorang individu atau unit lain dari pengadopsi. Kotler (2009) menyatakan bahwa inovasi adalah segala barang dan jasa atau ide yang dipersepsikan baru oleh seseorang. Dari kedua pendapat ini, ketika suatu ide terlihat baru bagi individu, maka dapat disebut inovasi.

Pengertian inovasi lebih jauh bukan lagi sebagai sesuatu yang baru, namun inovasi didefinisikan sebagai penemuan kebaruan yang memberikan manfaat. Menurut Robertson (1967) dalam Fontana (2011), penemuan merupakan penciptaan produk maupun teknologi baru ke dalam pasar. Sedangkan inovasi adalah pemberian solusi baru yang dapat memberikan nilai pada pelanggan. Dalam hal ini, inovasi menjadi dasar perubahan. Kebaruan dapat disebut inovasi jika mampu menciptakan nilai guna bagi konsumen dan nilai lebih bagi produsen (Fontana, 2011). Rogers (1995) menyatakan bahwa ide baru sering berwujud dalam bentuk inovasi teknologi sehingga kata “inovasi” dan “teknologi” selalu digunakan sebagai sinonim. Suatu teknologi merupakan desain bagi tindakan

instrumental yang mengurangi ketidakpastian dalam hubungan sebab-akibat yang diperlukan untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Teknologi adalah informasi dan perpindahan adalah proses komunikasi, sehingga perpindahan teknologi adalah komunikasi dari informasi (Eveland, 1986). Teknologi selalu memiliki dua komponen yaitu perangkat keras (hardware) dan perangkat lunak (*software*) (Roger, 1995). Perangkat keras terdiri dari perangkat yang memasukkan teknologi sebagai suatu material atau obyek fisik. Sedangkan perangkat lunak terdiri dari informasi berdasarkan pada perangkat. Pada umumnya teknologi seringkali dipikirkan sebagai perangkat keras. Namun dalam beberapa kasus, suatu teknologi mungkin sebagian besar terdiri dari informasi atau pengetahuan.

2.5. Pola *Multi Sided Platform*

Multi sided platform mempertemukan dua atau lebih kelompok yang berbeda tetapi saling tergantung antara kelompok satu dan lainnya (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Multi-sisi platform (MSPs) menjembatani dua atau lebih kelompok pelanggan yang saling tergantung dan saat ini banyak diimplementasikan di berbagai industri (Hagiu, 2006). Platform tersebut bernilai bagi satu kelompok pelanggan hanya jika kelompok pelanggan lain juga hadir dan memiliki relasi. Platform ini menciptakan nilai dengan memfasilitasi interaksi antara kelompok yang berbeda (Ankaraju, 2010).

Asal usul teori *multi sided platform* adalah pada bisnis kartu kredit (Linstadt, 2009). Para partisipan yang terlibat dalam bisnis ini diantaranya merchant (sisi *market* satu) dan pelanggan (sisi *market* dua), disamping juga

penyedia kartu kredit itu sendiri. Dengan demikian penyedia kartu kredit menyediakan jasa atau produknya kepada dua kelompok atau group yang berbeda. Antara kedua group ini terdapat hubungan yang timbal balik. Apabila semakin banyak *merchant* yang bergabung, maka semakin banyak juga pelanggan yang berminat menjadi pemegang kartu kredit dan menggunakannya untuk transaksi. Sebaliknya semakin banyak pelanggan kartu kredit, maka semakin menarik bagi *merchant* untuk bergabung. Perusahaan kartu kredit akhirnya bertindak sebagai *platform* yang memungkinkan dan mengkoordinasi transaksi kedua belah pihak.

Beberapa contoh perusahaan dengan model bisnis *multi sided* ditunjukkan pada

Tabel 2.1.

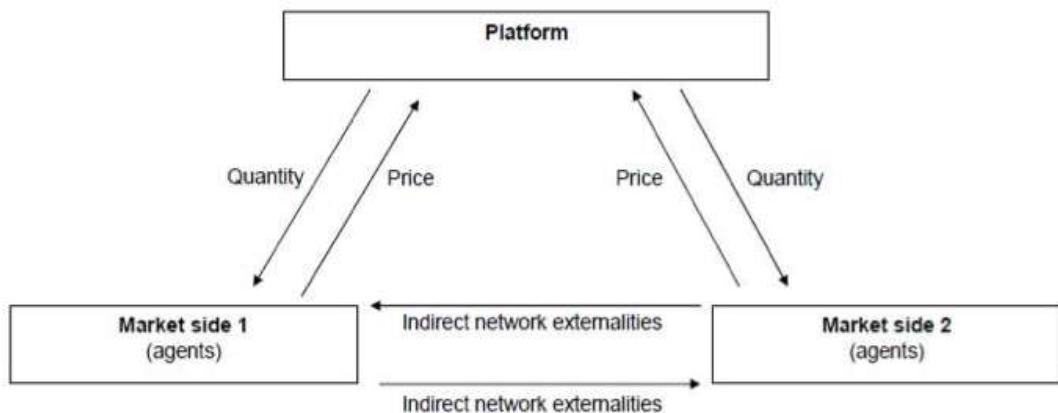
Tabel 2.1. perusahaan dengan model bisnis *multi sided*

Industri	Group Pelanggan	Hubungan
Agen perjalanan (Travel Agent), Karir Agent.	a. Pencari kerja b. Perusahaan penyedia lowongan kerja	Apabila group A meningkat, maka group B juga meningkat.
Broker seperti agen real estate, stock market, rumah lelang.	a. pemilik yang ingin menjual b. pembeli potensial	Apabila group A meningkat, maka group B juga meningkat.
Media seperti majalah, koran, TV, radio	a. Pembaca, pemirsa, pendengar. b. Pemasang iklan	Apabila group A meningkat, maka group B juga meningkat.
Software platform seperti operating system	a. Application software developer. b. Users	Apabila group A meningkat, maka group B juga meningkat.
Video Games	a. Games developer b. Pemain games	Apabila group A meningkat, maka group B juga meningkat.

Sumber : Budzinski & Satzer, 2008
(Budzinski, O., Satzer, J., 2008, Sports Business and the Theory of Two-Sided Markets, MAGKS Joint Discussion Paper Series in Economics)

Menurut Dewenter & Haucap (2009), pada *multi sided market*, terdapat sekurang kurangnya tiga pihak atau group yang terlibat diantaranya *platform*, *market side 1 (agents)* dan *market side 2 (agents)*. (Gambar 2.1).

Gambar 2. 1 : *Multi Sided Market*



Sumber : Dewenter & Haucap 2009

(Dewenter, R.; Haucap, J., 2009, Wettbewerb als Aufgabe und Problem auf Medienmärkten: Fallstudien aus Sicht der ‚Theorie zweiseitiger Märkte‘, in D. Wentzel)

Para pihak terhubung satu sama lain meskipun masing masing memiliki tujuan yang berbeda. Group market side 1 dan side 2 adalah group yang melayani pasar yang berbeda, namun bagaimanapun juga mereka saling tergantung satu sama lain. Pada kasus kartu kredit diatas, *merchant* ingin memaksimalkan profit melalui penjualan produknya ke pelanggan. Dengan demikian *merchant* menawarkan cara pembelian dengan berbagai metode atau cara pembayaran. *Merchant* selanjutnya akan memilih kartu kredit yang dimiliki oleh banyak orang. Di sisi lain, pelanggan bertujuan untuk membeli sesuatu secara mudah. Dengan kartu kredit pelanggan dapat membeli sesuatu secara *non-cash*. Pelanggan akan memilih kartu kredit yang diterima oleh sebanyak banyaknya *merchant*. *Platform*

berfungsi sebagai penghubung, dimana tujuan yang berbeda beda dari masing masing pihak (*market side* satu dan *market side* dua) dipertemukan oleh *platform* dengan mengenakan *charge* ke masing masing.

2.6. Advertising: A Multi-Sided Platform Model

Dalam buku nya Osterwalder dan Pigneur (2010) menjelaskan bahwa iklan merupakan sumber pendapatan yang mapan dan memungkinkan tawaran gratis. Dalam model bisnis *Multi-Sided Platform*, terdapat bentuk *free* model bisnis yang didasarkan pada iklan. *Platform* ini dirancang untuk menarik pengguna *customer segment*) dengan gratis konten, produk, atau jasa. Sementara itu sisi lain dari *platform* menghasilkan pendapatan dengan menjual ruang kepada pengiklan. Salah satu contoh dalam industri media digital yang menggunakan pola ini adalah *facebook*, media sosial gratis yang dapat diakses hampir di seluruh negara. Yang menarik pada iklan di *facebook* terletak pada bagaimana memodifikasi *content* iklan dalam halaman *facebook* yang tidak mengganggu konsumen.

Chief Operating Officer (COO) Facebook, Sandberg (2010) mengatakan bahwa iklan adalah sebuah saluran yang melibatkan banyak orang dan menciptakan permintaan, kemudian semakin menurun ke bawah di mana sebuah kelompok (*group*) terpilih akan membeli sebuah produk. Dalam hal ini *Facebook* dapat memperbesar pangsa pasarnya dengan menyediakan produk yang sesuai dengan profil konsumen.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan dengan menjabarkan tentang jenis penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data dan alat analisis data.

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. (Azwar, 2007) menyampaikan bahwa metode kualitatif lebih menekankan analisis pada proses penyimpulan deduktif dengan induktif dan analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati menggunakan logika ilmiah. Metode ini tidak berfokus pada pengujian hipotesa namun pada upaya menemukan solusi atas suatu penelitian melalui cara-cara berpikir formal dan argumentatif.

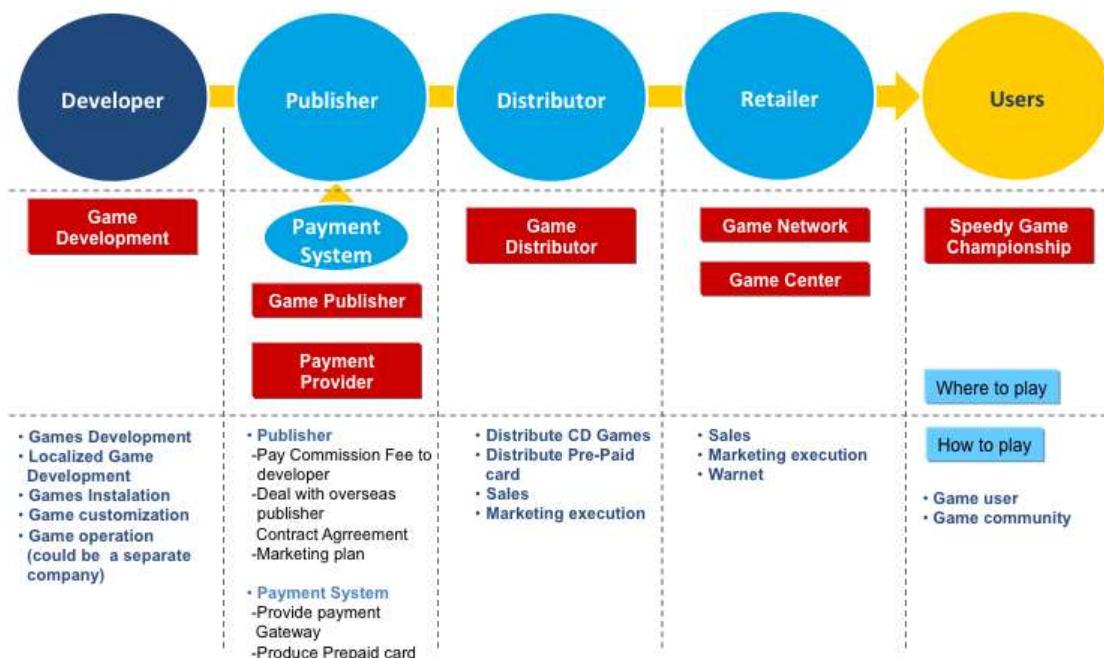
Metode penelitian kualitatif dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan tentang suatu fenomena kompleks yang dalam penelitian ini adalah bagaimana menyusun dan menganalisa model bisnis dan mengusulkan model bisnis inovatif yang selanjutnya dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan *Games online* untuk dapat *survive* dan mengikuti tuntutan pasar.

Salah satu metode penelitian kualitatif adalah studi kasus. Menurut Rahardjo (2010) bahwa studi kasus merupakan penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu. Tujuannya untuk memperoleh deskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas. Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya

dianalisis untuk menghasilkan teori. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan arsif. Studi kasus bisa dipakai untuk meneliti semua komponen value chain yang terlibat dalam industri games online.

Dalam penelitian ini dimulai dari pemahaman atas *value chain* dari industri *games online*. *Value chain* dimaksud digambarkan pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1 : *Value chain games online industry*



Sumber : Materi Presentasi Games Business Strategy PT Telkom

(Rencana PT. Telkom untuk masuk dalam bisnis games on line)

Dari setiap titik *value chain*, dilakukan penentuan beberapa pemain atau pelaku industrinya masing masing. Dari pelaku ini dilakukan wawancara (*interview*) masing masing sehingga diperoleh *knowledge in depth* atas aktifitas,

model bisnis dari masing masing *value chain*. Guna melengkapi hasil wawancara maka akan disampaikan materi teoritis yang didapatkan dari beberapa referensi.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

a. Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer didapatkan dari pengamatan dengan berpartisipasi (*participant observation*) dan wawancara mendalam (*in depth interview*) (Ariefa, 2010). Dalam penelitian ini dilakukan observasi langsung dimana penulis melakukan observasi dan memainkan sendiri semua jenis tipe games yang ada saat ini. Disamping itu juga dilakukan wawancara mendalam dengan publisher games serta developer games dan pengguna games itu sendiri.

b. Pengumpulan Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan study literatur, media cetak dan elektronik serta dari internet. Penggunaan data ini dilakukan untuk menghemat waktu dan biaya dan disesuaikan dengan kebutuhan penyelesaian masalah (Sekaran, 2010).

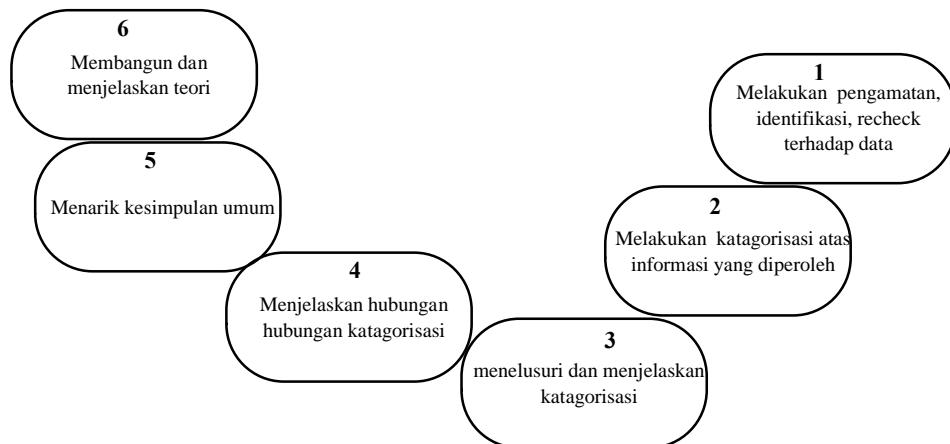
3.3 Metode dan Alat Analisis Data

Dari beberapa jenis strategi analisis data selanjutnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data deskripsi kualitatif. Menurut Bungin dan Hapsari (2011), bahwa terdapat dua hal yang ingin dicapai dalam analisis data kualitatif. Pertama adalah menganalisa proses berlangsungnya fenomena dan

adanya suatu gambaran jelas terhadap proses. Kedua adalah menganalisa makna dibalik informasi dan data.

Deskripsi kualitatif lebih banyak menganalisa permukaan data, memperhatikan proses kejadian suatu fenomena, tidak mengutamakan makna serta cara berfikir induktif (Fanani, 2010). Model tahapan induktif seperti digambarkan dalam Gambar 3.2.

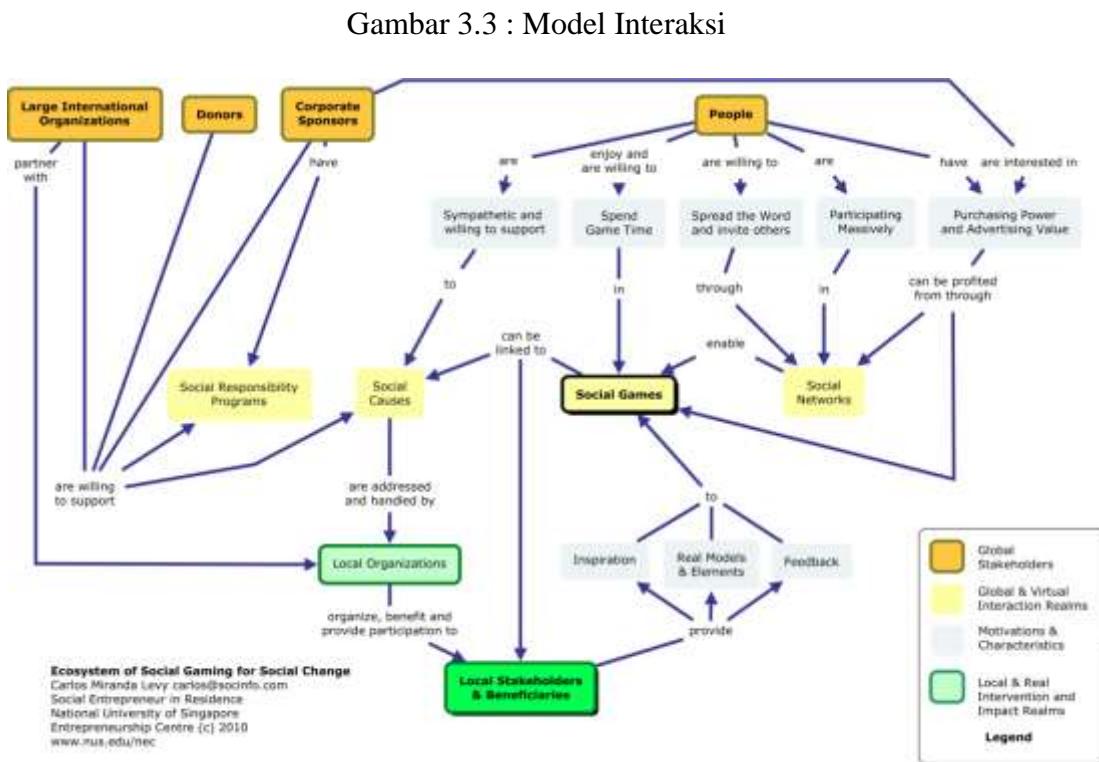
Gambar 3.2 : Model Tahapan Induktif



Sumber : Zaenal Fanani, Dr., SE., M.S.A., Ak., 2010, *Teknik analisis data kualitatif*

Merujuk kepada model tahapan induktif (Gambar 3.2), maka selanjutnya akan dibuat model interaksi dari semua *ecosystem* yang terlibat dalam industri ini. Dalam interaksi dimaksud disampaikan juga *value* yang didapatkan oleh masing masing pihak yang terlibat dalam *ecosystem games online*.

Levy (2010), menggambarkan sebuah model interaksi dan *value* masing masing interaksi dalam bisnis social games seperti gambar 3.3 dibawah ini :



Sumber : Carlos Miranda Levy, National University of Singapore
(Levy, C., National University of Singapore, *Social Enterpreneur in Residence*)

Model interaksi ini (gambar 3.3) menjadi inspirasi dari penelitian ini untuk mendefinisikan hubungan antar individu atau kategori dan mengidentifikasi value masing masing interaksi dan selanjutnya membangun sebuah model bisnis antar individu yang selanjutnya menjadi *multi sided business model*.

3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk menguji keabsahan data yang telah dikumpulkan, maka penulis akan melakukan uji validitas dan uji realibilitas sebagai berikut :

3.4.1 Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas sangat penting guna mendapatkan data yang valid sehingga dapat diinterpretasikan dengan tepat dan benar. Sehingga penulis pun juga dapat mendapatkan kesimpulan yang akurat dan mewakili dengan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan (Yin, 2011). Senada dengan hal tersebut, Maxwell (2009) dalam Yin (2011) berpendapat bahwa terdapat tujuh cara dalam mengatasi tantangan validitas, salah satunya adalah validasi responden. Penulis pun kemudian memilih cara ini untuk menguji datanya. Validasi responden juga digunakan oleh penulis untuk mendapatkan umpan balik dari narasumber yang diteliti, selain itu juga berguna untuk mengurangi salah tafsir terhadap apa yang dimaksud oleh nara sumber. Validasi responden dalam Sugiyono (2007) disebut sebagai *member check*.

Member check ini berarti jika data yang diperoleh itu disepakati oleh para pemberi data, maka data tersebut valid sehingga data tersebut pun dapat dipercaya.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, uji reliabilitas pun harus dilakukan untuk membuktikan data yang telah diambil tidak bias (*error free*) dan memastikan bahwa data yang telah diambil tersebut konsisten dan stabil (Sekaran, 2010). Menurut Sugiyono (2007), uji reabilitas dilakukan penulis dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses dan aktivitas penulis dalam melakukan penelitian. Proses audit pun akan dibantu oleh dosen pembimbing untuk melihat bagaimana penulis mulai menentukan masalah, menyiapkan daftar pertanyaan wawancara memasuki lapangan, melakukan analisis data, uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan.

Agar data yang didapat tidak akan bias, Denzin dan Lincoln (2009) menyarankan untuk bertanya kepada para informan atau responden lainnya. Penulis akan melakukan wawancara dengan beberapa orang untuk mendapatkan perspektif yang berbeda, menyangkut ingatan, sudut pandang, dan interpretasi mereka mengenai model bisnis eksisting dalam industri *games online* di Indonesia.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab IV mendeskripsikan data, memuat hasil penelitian dan pembahasan yang sifatnya terpadu. Hasil penelitian disajikan dalam bentuk daftar (tabel), grafik, foto, atau bentuk lain, dan ditempatkan dekat dengan pembahasan.

4.1. Profil Perusahaan PT AGATE STUDIO INDONESIA

PT. Agate Studio merupakan perusahaan *start up company* developer *games online* yang berdiri pada tahun 2009 berlokasi di Bandung. Dalam waktu yang singkat Agate Studio menjadi perusahaan developer *games online* terbesar di Indonesia. *Founder* Agate Studio berjumlah 18 orang mahasiswa yang masih berkuliah di ITB. Saat ini karyawan Agate berjumlah 80 orang. (*company profile* Agate Studio, 2013).

Agate Studio dipilih oleh peneliti sebagai perusahaan yang mewakili industri *games online* di Indonesia karena beberapa faktor. **Pertama**, Agate merupakan Duta yang ditunjuk oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia. yang mewakili Indonesia dalam ajang “*TOKYO GAME SHOW 2012*”. **Kedua**, Agate Studio telah mengikuti beberapa ajang game show baik di dalam dan di luar negeri. Beberapa penghargaan yang telah dicapai oleh Agate Studio adalah : *Winner of Inaicta 2009*, *Kaskus Favorite Winner of Inaicta 2009*, *Most Growth Company Action Coach 2010*, *People’s Choice Mochi Award - Flash Gaming Summit 2010 San Francisco*, *Winner Indigo Fellowship 2010, 1st Winner Teknopreneur Award 2010*, *Win two awards in IMULAI 3.0 with*

Nyanyiyuk & Football Saga Jakarta 2011, *Champion of CIMB Clicks of the Year* 2011 Jakarta 2011, *Winner of BUBU awards web game : Football Saga*, Jakarta 2011, *Daily Social Editor's Choice CEO of the year* 2011, *Best Local Game Developer Gadget+ Magazine* 2012. (*company profile* Agate Studio, 2013). **Ketiga**, Agate Studio merupakan *start up company games online* pertama di Indonesia yang membuat *games online* dan mempublikasikan sendiri produk nya.

4.2. Deskripsi model bisnis PT. Agate Studio

Agate Studio merupakan perusahaan yang membuat *games online* dan mempublish sendiri produk *games* yang mereka hasilkan. *Football Saga* merupakan salah satu produk *games* yang dihasilkan oleh Agate Studio dimana produk ini menghasilkan *revenue* yang sangat besar yaitu 110,000 *users*, maksimum 55,000 perbulan dengan anggaran promosi kurang dari lima juta rupiah perbulan. Dengan *average revenue per user* dua puluh ribu rupiah dapat menghasilkan *revenue* sebesar dua ratus juta rupiah perbulan. Selain itu terdapat dua ribu *users* yang aktif perhari, lima ratus transaksi dengan dua ratus ribu rupiah untuk satu kali transaksi oleh pemain perhari. *High fans activity*, aktivitas *offline* yang dibuat oleh para *fans* terdapat 30 *fanpage posts* perjam. (*company profile* PT. Agate Studio).

Dalam memproduksi *Football Saga* membutuhkan waktu selama kurang lebih satu tahun. Agate Studio mempublikasikan sendiri produk *games* ini, melakukan promosi dan mendistribusikan sendiri. Konsumen (*gamers*) mengunduh games lalu memainkan nya secara gratis, untuk pembelian *item mall*

dan melakukan permainan ke tahap (*level*) selanjutnya dikenakan *charge*. Sehingga model bisnis yang dijalankan adalah *Freemium*.

4.3. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini didapatkan dari wawancara mendalam (*in depth interview*) (Ariefa, 2010) dan pengamatan dengan berpartisipasi (*participant observation*). Tabel 4.1 merangkum kegiatan penulis dalam mengumpulkan data internal dan Tabel 4.2 merangkum kegiatan penulis dalam pengumpulan data eksternal.

Tabel 4.1 Pengumpulan Data Internal Perusahaan

	Responden Satu	Responden dua	Responden tiga
Jabatan	<i>CEO</i> (Direktur Utama)	Direktur <i>Marketing & Sales</i>	<i>Staff Developer Games</i>
Hari Tanggal	Rabu, 1 Mei 2013	Rabu, 1 Mei 2013	Rabu, 1 Mei 2013
Waktu	13.00 WIB	10.00 WIB	12.00 WIB
Data yang diperoleh	Market & Situation Analysis di Indonesia, Visi dan Misi Perusahaan	Bisnis model, ekosistem games, Tipe tipe Games. Faktor penyebab revenue masih kecil.	Demo games, step development games
Metode	Tatap muka	Tatap muka	Tatap muka
Kode	R1	R2	R3

Sumber : Data yang diolah

Tabel 4.2 Pengumpulan Data External Perusahaan

	Responden empat	Responden lima	Responden enam
Jabatan	<i>Publisher</i>	Warnet, <i>Cyber Cafe</i>	Inkubator <i>Games</i> , <i>Venture Capital</i>
Hari Tanggal	30 April 2013	Rabu, 1 Mei 2013	Rabu, 1 Mei 2013
Waktu	11.00 WIB	15.00 WIB	16.30 WIB
Data yang diperoleh	Model bisnis, tipe tipe <i>games</i> , pasar Indonesia, tugas <i>publisher</i> .	<i>Games</i> yg biasa dimainkan di warnet, <i>revenue model</i> ,	Model bisnis, tahapan inkubasi dan <i>venture</i> .
Metode	Tatap muka	Tatap muka	Tatap muka
Kode	R4	R5	R6
	Responden tujuh	Responden delapan	Responden sembilan
Jabatan	<i>Pemilik Brand</i>	<i>Pemakai Games (users / gamers)</i>	<i>Merchandiser Creator</i>
Hari Tanggal	18 April 2013	Rabu, 1 Mei 2013	19 Mei 2013
Waktu	9.00 WIB	15.30 WIB	14.00 WIB
Data yang diperoleh	<i>Promotion channel, social media channel, Brand engangement via games.</i>	<i>Games</i> yang dimainkan, <i>games</i> yang paling disukai, cara membeli <i>games</i> , <i>games</i> gratis.	<i>Lisence karakter, Kekuatan karakter games dalam merchandise, distribusi merchandise.</i>
Metode	Tatap muka	Tatap muka	Tatap muka
Kode	R7	R8	R9

Sumber : Data yang diolah

Dalam penelitian ini dilakukan observasi langsung dimana penulis melakukan observasi dan memainkan sendiri beberapa jenis tipe *games* yang dihasilkan oleh PT. Agate Studio, proses pembuatan *games* dan mengikuti *event-event* yang diselenggarakan oleh beberapa perusahaan *games* baik dalam negeri maupun luar negeri.

Pertama, “*Game Networking Jakarta 2013*” pada tanggal 16 mei 2013 yang berlokasi di hotel Gran Melia Jakarta, diselenggarakan oleh Nikkei *Business Publications Japan*. Event ini diselenggarakan dalam rangka kerja sama antara negara Jepang dan Indonesia untuk membangun networking dalam industri media *digital* khususnya *games online*. Dalam *event* ini didapatkan pola model bisnis yang akan dilakukan oleh negara Jepang terhadap beberapa perusahaan *developer games online* di Indonesia. Selain itu event ini juga menjadi ajang membuka jalur pertukaran pelajar. Dosen tamu antara universitas di Indonesia dan Jepang khususnya dibidang teknologi informasi, media dan *content digital* terutama *games online* juga disampaikan dalam event ini. Gambaran tentang pasar *games online* di Indonesia, bagaimana mempublish nya secara efektif menjadi focus lain dalam kegiatan ini. *Event* ini juga merupakan *roadshow* untuk *TOKYO GAME SHOW 2013* akan yang diselenggarakan di Jepang pada September 2013. Pada tahun 2012 lalu, PT. Agate Studio merupakan satu-satu nya *developer games online* Indonesia yang mewakili negara Indonesia untuk mengikuti acara tersebut.

Kedua, acara *Game Developers Gathering (GDG)* di Universitas Bina Nusantara, adalah acara tahunan Nirlaba dimana para penggemar & profesional di industri *game* melakukan kegiatan bersama-sama untuk berbagi pengetahuan,

pengalaman, dan opini dengan tujuan untuk mempromosikan dan mengembangkan industri *game* di Indonesia.

Ketiga, mengunjungi Bandung *Digital Valley* sebagai pusat inkubator bisnis *games* dan industri kreatif *digital* lainnya yang dibangun oleh salah satu BUMN. Tempat ini merupakan pusat aktifitas *development, coaching, mentoring, testing* dari produk-produk digital sebelum masuk ke market Indonesia. Beberapa perusahaan *start-up* telah mendapatkan pendanaan dan memperoleh ruang kerja secara cuma-cuma di Bandung *Digital Valley*.

Keempat, mengunjungi *Digital Lounge* (DiLo) di Bandung sebagai *cyber café* terbesar di Kota Bandung. Disini peneliti melakukan kegiatan observasi langsung dengan memainkan beberapa *games online* yang menjadi *favourite* di Indonesia. Melakukan wawancara kepada beberapa *users* dan memahami bagaimana ekosistem industri *games online* secara mendalam.

Kelima, mengunjungi *Re-launch Telkomsel digital Advertising, Beyond Mobile* pada tanggal 22 Mei 2013 di kawasan SCBD yang diselenggarakan oleh PT. Telkomsel dalam rangka peluncuran bisnis *advertising digital* yang merupakan implementasi dari pola model bisnis *Advertising* dalam *multi sided business model platform*.

Publisher yang peneliti wawancara adalah Ivan Chen dari Antara Rupa, Dien Wong dari Altermyth, Hendri Park dari *Orange Games* dan *Web Games*. *Developer* yang peneliti wawancara dari Indonesia adalah Arief Widhiyasa, CEO dari Agate Studio beserta Direktur marketing dan *staff developer* terkait.

4.4. Pemisahan Data dan Penyatuan Kembali

Setelah didapatkan hasil wawancara, penulis memisahkan data hasil wawancara menjadi sekumpulan pernyataan dan menandai masing-masing pernyataan dengan kata kunci. Dewenter & Haucap (2009), pada *multi sided market*, membagi target *market* menjadi *market side* satu (*agent*), *market side* dua (*agent*) dan seterusnya (*market side n*). Hal yang sama dilakukan oleh Osterwalder & Pigneur (2010) bahwa *multi sided platform* membagi segmen pelanggan menjadi beberapa segmen dengan *value proposition* masing-masing. Bagaimanapun juga antara segmen pelanggan satu dengan lainnya terdapat *interdependent* (adanya saling ketergantungan). Selanjutnya kata kunci masing-masing pernyataan dibagi dalam beberapa kelompok atau katagorisasi, yaitu kelompok *platform*, kelompok segmen satu, segmen dua sampai dengan segmen n. Segmen menyatakan *type* atau kelompok target *market*, misalnya target *market* satu, target *market* dua sampai dengan target *market n*.

Tabel 4.3 Pernyataan Internal Perusahaan

NO	Pernyataan	Kelompok / Kategorisasi
1	<i>Games online</i> Indonesia dilihat dari sisi pengguna tumbuh sangat baik. (R1)	Segmen satu
2	Dukungan pemerintah dan korporasi dalam hal <i>financing</i> masih dibutuhkan (R1)	Segmen empat
3	<i>Talent developer</i> atau <i>programmer</i> masih terbatas (R1)	<i>Platform</i>
4	Alat bayar yang mudah digunakan <i>user</i> akan menjadi kunci bisnis <i>games</i> dapat tumbuh. (R2)	<i>Platform</i>
5	<i>Games</i> banyak dimainkan adalah <i>free games</i> untuk <i>users</i> . (R2)	Segment satu
6	<i>Platform</i> bermain masih di dominasi oleh android, ios, web. (R1)	<i>Platform</i>
7	Pembayaran menggunakan pulsa sangat memudahkan <i>user</i> dalam membeli <i>games</i> . (R2)	<i>Platform</i>
8	Model <i>advertising</i> menjadi kunci dalam <i>free games</i> . (R1)	Segmen dua

Sumber : data yang diolah

Tabel 4.3 Pernyataan Internal Perusahaan

9	<i>Games</i> dengan model bermain gratis, kemudian membali item <i>games</i> juga cukup laku dan menjadi sumber <i>revenue</i> bagi <i>developer</i> . (R2)	Segment satu
10	Beberapa korporasi telah melakukan order untuk membuat <i>games</i> sebagai sarana promosi. (R1)	Segmen empat
11	Sosialisasi program misalnya sosialisasi evakuasi kebakaran suatu gedung bisa menggunakan <i>games</i> . (R1)	Segmen empat
12	Menumbuhkan para <i>developer</i> baru akan menambah jumlah <i>entrepreneur games</i> (R1)	<i>Platform</i>
13	Bidang yang ada adalah <i>development</i> , pengisian suara dan music, team kreatif dan team <i>marketing</i> . (R2)	<i>Platform</i>
14	<i>Brand</i> yang kuat di <i>games</i> biasanya dijadikan <i>merchandising</i> . (R2)	Segmen tiga
15	<i>Lisence merchandise</i> biasanya dinegosiasikan antara pemilik <i>brand (asset)</i> dengan <i>merchandiser</i> . (R1)	Segmen tiga
16	<i>Developer</i> Indonesia masih miskin dalam kreasi model bisnis. (R1)	<i>Platform</i>
17	Operator Telekomunikasi memanfaatkan <i>games</i> sebagai <i>value add services</i> . (R1)	<i>Platform</i>
18	<i>Development</i> satu <i>games</i> biasanya rata-rata tiga bulan untuk satu <i>games</i> . (R1)	<i>Platform</i>
19	<i>Cost</i> yang dibutuhkan rata-rata sekitar 300 jutaan untuk <i>mobile games</i> (R1)	<i>Platform</i>
20	Prestasi yang sudah diraih di berbagai ajang <i>games</i> merupakan sarana promosi dan motivasi membangkitkan industri <i>games</i> (R2)	<i>Platform</i>
21	Penjelasan tahapan <i>development games</i> (R3)	<i>Platform</i>

Sumber : data primer yang diolah

Tabel 4.4 Pernyataan Eksternal Perusahaan

NO	Pernyataan	Kelompok/ Kategorisasi
1	<i>Games</i> yang dimainkan masih banyak <i>games</i> luar negeri.(R4)	<i>Platform</i>
2	<i>Publisher</i> di Indonesia sekitar 20 <i>publisher</i> . (R4)	<i>Platform</i>
3	<i>Games</i> Korea dan China saat ini banyak di didistribusikan oleh <i>publisher</i> di Indonesia. (R4)	<i>Platform</i>
4	Banyak di mainkan di warnet (R4)	Segmen satu
5	<i>Free to play</i> , selanjutnya membeli item <i>games</i> bila ingin menang atau naik ke <i>level-level</i> berikutnya. (R4)	Segmen satu
6	Membuat versi berbayar disamping ada versi gratis yang bisa di download. (R4)	Segmen satu
7	Iklan yang ada di <i>games</i> harus disesuaikan dengan genre <i>games</i> . (R7)	Segmen dua
8	Iklan dapat mengganggu bisa jumlah dan tata letaknya tidak pas.(R7)	Segmen dua
9	Iklan bisa dibayar oleh <i>brand</i> dalam bentuk per <i>click</i> atau <i>one time charge</i> . (R7)	Segmen dua
10	Pemilik <i>brand</i> berminat order untuk membuat <i>games</i> . (R7)	Segmen empat
11	Iklan akan banyak dilihat di <i>games</i> yang laku dimainkan atau pelanggannya banyak (R7)	Segmen dua
12	<i>Games</i> yang memiliki pengunjung banyak akan menarik bagi <i>brand</i> untuk iklan. (R7)	Segmen dua
13	Membuat boneka, kaos, kalung, gelang, mainan lainnya dengan karakter <i>games</i> . (R9)	Segmen tiga
14	<i>Merchandise games</i> belum banyak dimanfaatkan karena belum ada <i>games</i> buatan Indonesia dengan <i>brand</i> kuat. (R9)	Segmen tiga
15	<i>Publisher</i> luar negeri sudah mulai membangun dan rekrut <i>talent</i> lokal. (R6)	<i>Platform</i>
16	Tarif warnet adalah per jam. (R5)	Segmen satu
17	Warnet harus memiliki kapabilitas <i>Personal Computer</i> dan <i>sound system</i> yang bagus untuk menarik <i>user</i> . (R5)	Segmen satu
18	Warnet harus dibuka 24 jam, <i>week end</i> banyak <i>user</i> yang menghabiskan waktu di warnet main <i>games</i> . (R5)	Segmen satu
19	<i>Games</i> yang diinstall di <i>Personal Computer</i> warnet adalah <i>games</i> yang sering dimainkan pelanggan. (R5)	Segmen satu
20	Bandung <i>Digital Valley</i> menjadi fasilitas <i>developer games</i> untuk berkantor mendevelop <i>games</i> (R6)	<i>Platform</i>
21	Ada pemberian modal untuk <i>developer</i> bila <i>games</i> nya dinilai layak untuk masuk ke <i>market</i> . (R6)	Segmen empat
23	Disamping modal dan ruang kerja, disediakan <i>device test</i> , <i>data center</i> , para pakar yang bisa menjadi pembimbing. (R6)	Segmen empat
24	Pelanggan mengunjungi warnet padahal punya <i>Personal Computer</i> di rumah. (R8)	Segmen satu
25	Suasana warnet dan tempat berkumpul para warnet serta <i>bandwidth</i> internet yang bagus menjadi daya tarik warnet (R8)	Segmen satu

Sumber : data primer yang diolah

Selanjutnya, pada kolom kelompok diatas, kelompok platform termasuk di dalamnya adalah aktifitas *developer* dan *publisher*. alat bayar. Segmen satu mewakili segmen *user* pemakai *games*, Segmen dua adalah kelompok segmen *advertiser*, Segmen tiga merupakan kelompok segmen *merchandiser*, Segmen empat adalah kelompok Segmen B2B (*business to business*) atau korporasi.

4.5. Analisis Data Model Bisnis *Games*.

Beberapa model bisnis yang menurut pengamatan, analisa, dan diskusi penulis dengan pelaku industri ini dapat dibagi dalam beberapa jenis, diantaranya:

4.5.1. Free To Play, Buy Item Mall (masuk dalam kelompok/katagorisasi Segmen satu)

Didapatkan berdasarkan data dari CFO NEXON dalam *Wall Street Journal* (2013). Selain itu peneliti juga melakukan observasi langsung terhadap *Games* dengan jenis seperti ini, yaitu memberikan kesempatan kepada pemain (*users/gamers*) dapat memainkan *games* dimaksud tanpa harus membeli. Bagaimanapun juga, apabila pengguna memainkan *games* dimaksud dengan cara biasa, maka mungkin akan lama mencapai nilai (*point*) tertinggi, atau selalu kalah dalam bermain. Dengan membeli *item mall* (*item games*), maka pengguna akan membeli perlengkapan atau fitur lain yang menyebabkan permainan menjadi bertambah mudah dalam mengumpulkan nilai atau melindungi kita dari musuh atau tingkat kekebalan menjadi lebih baik.

Point Blank adalah *games* jenis FPS (*First Person Shooter*), *games* tembak menembak. Dalam *games* ini pemain harus membebaskan sandera dari para perompak atau sebaliknya pemain menjadi perompak dan harus tetap menjaga sandera agar tidak bisa dibebaskan oleh pasukan pembebas sandera. Yang menang adalah yang mampu menghabiskan pasukan musuh. Apabila dalam memainkan *games* dimaksud pengguna tidak membeli *item mall*, maka biasanya akan mudah sekali tertembak atau mati. Dengan membeli *item games* seperti senjata yang lebih baik dibanding senjata *standart*, membeli *helmet*, membeli peluru serta perisai, maka ini akan membuat daya tahan dan daya gempur yang semakin baik.

Yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana caranya membeli *item mall*? *Publisher games* menyediakan *voucher games* yang dijual di warnet atau di *cyber café*, *games center*. *Voucher* ini bentuk nya hampir sama dengan *voucher* kartu isi ulang untuk telepon genggam. Di permukaannya pembeli harus men *scretch barcode* dan di dalamnya terdapat deretan kombinasi angka dan huruf. Dengan mamasukkan *code* dimaksud ke dalam menu yang sudah disediakan di *games*, maka *point e-wallet* pengguna akan bertambah nilainya yang selanjutnya bisa dibelikan *item games*.

Berdasarkan pengamatan secara langsung oleh peneliti, hampir semua *games* buatan Zynga, *publisher facebook games* yang paling popular menggunakan model bisnis seperti ini. Salah satu *games* yang sangat terkenal adalah *Farm Ville*. Pemain *games* dipersilahkan untuk memainkan *games* ini secara *free*, namun untuk mempercepat kenaikan *level* dan mempercepat perolehan *point* yang tinggi maka pemain diharuskan membeli *item games* dalam

virtual mall yang telah disediakan. Pembayaran disediakan via berbagai kartu kredit.

Dalam model bisnis ini beberapa pihak yang terlibat disamping penyedia *games* adalah penyedia alat bayar dan distributor *voucher* pra bayar bila alat bayarnya adalah *voucher games*. Penyedia alat bayar adalah penyedia *payment gateway* seperti kartu kredit dan *pre paid payment gateway*. *Pre paid payment gateway* adalah penyedia *platform payment* yang memungkinkan *voucher games* dapat dijadikan alat bayar *games*.

Dalam hal sistem pembayaran menggunakan *voucher games* maka terdapat pihak lain yang terlibat diantaranya distributor kartu dan *channel delivery*. Distributor kartu adalah pihak yang akan membawa atau mendistribusikan *voucher games* ke seluruh *channel delivery*. *Channel delivery* adalah titik akhir dimana pengguna atau pemain *games* dapat membeli *voucher games*. Biasanya *voucher* dijual di toko-toko retail atau di warnet, *cyber café* dan *games center*.

Nominal *voucher games* cukup bervariasi, demikian pula harga *item mall*. Berdaarkan hasil wawancara (R5), *Voucher games* di Indonesia berawal dari harga 10 ribu rupiah sampai dengan 100 ribu rupiah. Apabila nilai rupiah ini telah di masukkan dalam *e-wallet* nya *games* akan otomatis di konversi menjadi *point*. Masing-masing *games* mempunyai nilai konversi yang berbeda beda. Harga item *games* juga sangat bervariasi. Semakin penting item dimaksud maka harga *pointnya* akan semakin besar.

Seperti disampaikan diatas, PT Agate Studio saat ini menjalankan bisnis model ini pada games football saga yang sudah dipasarkan. Pemain bisa bermain secara gratis dengan mendaftar di web game dimaksud. Pada saat pemain ingin menambah kekuatan atau membeli perlengkapan pertandingan untuk menambah kapabilitas kesebelasan sepabola, maka pemain bisa membeli item games, contohnya membeli sepatu, baju, energi, dll. Pembelian dilakukan dengan membeli voucher via SMS atau membeli voucher games yang tersedia di warnet warnet.

4.5.2. Free To Play Light Version (masuk dalam kelompok/katagorisasi Segmen satu)

Publisher games menerbitkan dua versi dari *games* yang sama. Tujuan penerbitan versi yang berbeda ini adalah membuat yang ingin memainkannya merasakan dahulu *games* dimaksud. Mengetahui cara memainkan *games* adalah hal penting. Versi pertama sering disebut versi yang lebih sederhana (*light version*). Dalam versi ini level permainan sangat dibatasi, misalnya hanya 3 level dari puluhan level yang semestinya tersedia. Disamping itu jumlah peta (*map*) biasanya hanya disediakan satu peta, sehingga variasi permainan menjadi terbatas.

Seiring dengan semakin fasihnya memainkan *games* versi *light* ini, biasanya pengguna membutuhkan versi yang lebih lengkap (*full version*). Selanjutnya bila menginginkan versi ini pengguna harus membeli. *Publisher games* menyediakan versi *upgrade* dari versi *light* ke *full version*, ataupun mengunduh lagi versi lengkap nya dalam aplikasi atau *content* yang terpisah.

Hot Pursuit adalah *games* balapan mobil yang dapat diinstall di iPad. *Publisher* menyediakan versi *light* dari *games* ini dengan menginstall melalui *apple store*. Dalam versi ini hanya disediakan satu jenis peta balapan. Dalam versi ini pula kita tidak dapat mengganti jenis mobil yang dikehendaki. Dengan demikian lingkup dan *user experience* permainan menjadi terbatas.

Dalam *full version*, pengguna diharuskan membeli *games* dimaksud dengan harga US\$ 5. Sekali unduh untuk seluruh permainan. Disediakan sekitar 10 jenis mobil yang dapat diganti-ganti oleh pemain. Disamping itu peta juga disediakan sekitar enam pilihan medan balapan. Tinggal dipilih sesuai keinginan dan tingkat kesulitan medannya. Pengalaman bermain menjadi bertambah baik.

Partner lain yang terlibat dalam model bisnis ini adalah penyedia *platform delivery*. Seperti contoh diatas, *platform delivery* nya adalah *Apple platform*. Dengan kapabilitas *platform* ini, *games* baik versi *light* maupun *full version* bisa di unduh , dibeli dan dimainkan. Agar *games* tersedia dalam *platform* dimaksud, maka *publisher* harus membayar *initial fee* kepada penyedia *platform*, dalam hal ini Apple, sekitar US\$ 10 (sekali bayar di depan). Selanjutnya setiap pembelian *games full version*, *publisher* harus memberikan porsi *revenue share* 30% kepada Apple. Selebihnya 70% akan menjadi hak *publisher*. (*term and condition Apple for developer*).

Bagaimana dengan *platform* lainnya disamping *Apple platform*? Beberapa *platform delivery games* juga menyediakan fungsi yang sama dengan *Apple platform*. Untuk dapat memakai *platform delivery* dimaksud, *publisher* harus mengerti dan mempelajari *Software Development Kit (SDK)* masing masing.

Games harus di *develop* sesuai dengan SDK yang telah ditentukan. Beberapa *platform delivery* lainnya adalah Android, Windows, Samsung, dan lain lain. Masing-masing *platform delivery* meminta porsi *revenue share* per transaksi maksimal 30%.

4.5.3. Free To Play, in Games Advertising (masuk dalam kelompok/katagorisasi Segmen dua)

Games dengan model bisnis seperti ini umumnya di unduh secara gratis dan pemain diberikan akses kepada semua item dan fitur *games*. *Publisher* sengaja membuka semua fasilitas yang dimiliki *games* karena mengharapkan dapat menarik lebih banyak pemain *games* dimaksud. Setelah memiliki banyak *eye balls* atau *traffic* yang mengakses *games*, maka *publisher* menawarkan kepada pemilik brand untuk memasang iklan di *games* tersebut. Itulah yang dinamakan *in games advertising*.

Dalam model *in games advertising* ini, biasanya pemasang iklan akan tertarik memasang iklan apabila *traffic games* tinggi, sehingga memberikan peluang jumlah orang yang melihat *games* semakin banyak. Perlunya *effort* dari *publisher games* untuk menciptakan agar jumlah pengakses bisa tinggi. Biasanya dilakukan melalui iklan atau bagaimana membuat *games* yang unik dan menarik sehingga menjadi *word of mouth*.

Kadangkala, adanya iklan dalam *games* dapat mengganggu *user experience*. Pada saat sedang asyiknya memainkan *games*, tiba-tiba muncul iklan yang dapat mengganggu. Dengan demikian pemasangan iklan dari suatu *brand* dalam *games*

harus benar-benar mempertimbangkan *user interface* sehingga permainan tidak diganggu oleh iklan, dan *brand* masih bisa dilihat oleh pemain.

Beberapa cara pemasangan *in games advertising* diantaranya *pop up* iklan, *banner* iklan, *running text*, iklan di *loading* awal *games*, iklan pada setiap penggantian *level games*. *Pop up* iklan muncul sewaktu-waktu saat *games* berlangsung. Pemain bisa menutup langsung iklan dimaksud karena disediakan tombol *closed* bila tidak ingin melihatnya. Banner iklan biasanya terdapat di *space-space* kosong dalam peta *games*. *Running text* berjalan di *footer games* berupa *text* iklan. Saat pertama menjalankan *games*, biasanya ada proses *loading streaming games*. Pada saat pemain *games* menunggu *loading* proses selesai, maka iklan bisa muncul di interval ini. Saat proses penggantian *level games* juga kadang kala di sisipi iklan.

Fleksibilitas pemasangan *brand* di dalam *games* menyebabkan cukup banyak peluang untuk iklan dapat dibaca dan menjadi perhatian dari pemain *games*. *Brand* dapat meminta *space* pemasangan dimana saja, sehingga *programmer games* akan menyesuaikan keinginan pemilik *brand*.

Brand ditawarkan beberapa alternatif sistem pembayaran atas pemasangan iklan di *games*. Banyak *publisher* menawarkan harga sekali bayar di depan dengan masa kontrak berjangka waktu misalnya bulanan, atau tahunan. Setelah masa kontrak selesai iklan akan otomatis hilang. Ada juga sistem dimana pemilik *brand* hanya membayar per *click* iklan oleh *user*. Harga ditentukan per *click* dan setiap waktu tertentu dihitung berapa jumlah *click* atas iklan dimaksud dan

dikalikan dengan harga per *click*. Pemilihan metode pembayaran ini sangat tergantung proses negosiasi antara pemilik *brand* dan *publisher games*.

Publisher menyediakan data *reporting* statistik kepada pemilik *brand*. Data ini berisi siapa yang mengakses iklan dimaksud, usia, alamat email (bila ada), geographic, rata-rata waktu berapa lama iklan dilihat oleh *user*, iklan diakses dari *device* apa saja, dan sebagainya. Data statistik ini diperlukan bagi *brand* guna bahan evaluasi produk.

Beberapa alasan kenapa *brand* berminat menempatkan iklan dalam *games* (*in games advertising*), diantaranya (Stromness, 2012) :

- a. *Banner ad* dalam *games* biasanya muncul *on top* dalam *game play* atau *map games*. Iklan ini biasanya menempati *space* sekitar seper delapan dari *screen games*, sehingga sangat *eye catching*. Dengan demikian kemungkinan iklan di *click* oleh pemain *games* sangat tinggi. Hal ini akan mendorong banyak *traffic* menuju *brand*. Tentunya banyak *click* belum pasti akan dapat dikonversi menjadi *sales*. Sangat tergantung dari tujuan pemasangan iklan. Kondisi ini sangat cocok untuk suatu *brand* dengan tujuan *awareness*, bukan *direct sales*.
- b. *Brand* yang dipasang secara *pop up* akan menginterupt permainan sehingga semua perhatian akan tertuju pada iklan. Agar tidak mengganggu biasanya iklan *pop up* ini ditempatkan sewaktu transisi dari satu *segment games* ke *segment* lain.

- c. *Brand* dapat diintegrasikan dengan *game play* melalui sistem *reward*. *User* akan diberikan hadiah *item games* atau bonus *point* tambahan apabila *user* melihat iklan. Ini akan sangat berguna untuk membangun *brand loyalty*.
- d. *Brand* muncul berdasarkan *location based*. Dalam *mobile games*, *brand* dapat di *push* apabila *user* berada pada posisi atau mengunjungi suatu tempat tertentu yang telah ditentukan. Ini disebut dengan *location based services advertising*. Materi iklan yang muncul akan disesuaikan dengan lokasi yang dikunjungi oleh pemilik *mobile phone*.
- e. Bisnis pemilik *brand* dapat menargetkan spesifik *audiences* dengan *advertising* yang sesuai dengan konteks nya. Sebuah *games* dengan genre *fashion* biasanya menampilkan iklan-iklan yang juga dengan thema yang sama yaitu tentang pakaian dan *assesories* nya. Kondisi ini akan sangat mudah untuk dikonversi menjadi *sales*.

Dalam *in games advertising* ini beberapa *parties* terlibat dalam bisnis model nya diantaranya adalah pemilik *brand*, *advertising agency*, serta *publisher games* sendiri. Pemilik *brand* kadang-kala berhubungan langsung dengan *publisher games* tanpa melalui *agency*. Namun saat ini sudah banyak pula *agency* yang menawarkan jasa untuk pemasangan iklan di beberapa media *games* termasuk sebagai konsultan pemilihan *games* serta analisa *reporting traffic* nya.

Beberapa contoh *games* terkenal yang memakai model bisnis ini diantaranya *Angry Bird*. Dalam banyak versi *games* ini mamasukkan beberapa *brand* sebagai iklan dalam *games*. *Games local* Indonesia yang sudah mulai mengadopsi *in games advertising* adalah *Football Saga*. *Games championship*

manager sepak bola yang dibangun oleh Agate Studio Bandung ini telah menawarkan kepada pemilik *brand* besar di Indonesia untuk memasang iklan *banner* di *games* tersebut.

4.5.4. Games Merchandising (masuk dalam kelompok/katagorisasi Segmen tiga)

Dalam dokumen *World Intellectual Property Organization* tahun 1994 yang berpusat di Geneva, diatur tentang bagaimana memanfaatkan dan pengaturan lisensi penggunaan suatu karakter dalam *merchandising*. Pemilik karakter atau *intellectual property* mendapatkan hak atas penggunaan karakter oleh pihak lain. Detail hak dan kewajiban diatur secara bilateral antara pihak pemilik karakter dan *distributor* atau pemakai karakter.

Games yang telah memiliki *brand* yang kuat di mata pengguna *games*, memiliki potensi untuk dapat dimanfaatkan karakter nya dalam hal *merchandising*. Hal ini akan berpeluang bisnis baru dari pemilik karakter *games*. Sesuai dengan hasil wawancara diatas (R9), *merchandiser* berminat membuat suatu karakter *games* menjadi *souvenir* apabila *games* dimaksud sangat dikenal oleh masyarakat dan memiliki peminat setia yang banyak.

4.5.5. Games untuk Kebutuhan Korporasi (B2B) (masuk dalam kelompok/katagorisasi Segmen empat)

Dari hasil wawancara dengan pemilik *brand* (R7), penulis mendapatkan informasi bahwa seiring dengan semakin banyaknya pengguna *social media* dan masyarakat yang *online* di internet, pemilik *brand* saat ini sedang mencari

alternative media lain untuk mempromosikan produk atau *brand* nya. Konsumsi media *online* oleh masyarakat menyebabkan pengalihan *budget marketing* dari sebelumnya berpromosi di media cetak dialihkan ke media *digital* (R7).

Games adalah salah satu alternatif media promosi yang memiliki interaktifitas antara *brand* dengan pemain *games* tinggi. *Games* bisa dibuat dengan alur cerita sesuai dengan tema *marketing* atau tema produk yang akan di promosikan oleh *brand* (R2).

4.6. Usulan Inovasi Model Bisnis Multi Sided

Multi sided platform mempertemukan dua atau lebih kelompok yang berbeda tetapi saling tergantung antara kelompok satu dan lainnya (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Inovasi yang perlu dilakukan oleh PT.Agate Studio adalah dengan melakukan perubahan model bisnis yang sudah dijalankan menjadi *Multi Sided Platform* bisnis model guna memaksimalkan *revenue stream* (sumber-sumber pendapatan atau aliran kas yang diperoleh perusahaan dari setiap *segment customer* nya. *Revenue Stream* menggambarkan bagaimana organisasi mendapatkan uang atau pendapatan). Dengan menghubungkan beberapa kelompok segmen konsumen yang saling berkaitan secara *interdependent*. *Platform* ini akan menghasilkan nilai yang maksimal dengan memfasilitasi jalur interaksi antar kedua segmen konsumen tersebut.

Games yang dibuat oleh PT Agate Studio dijadikan suatu *platform* bisnis, dimana dalam *platform* tersebut menyangkai pada empat segmen yang berbeda

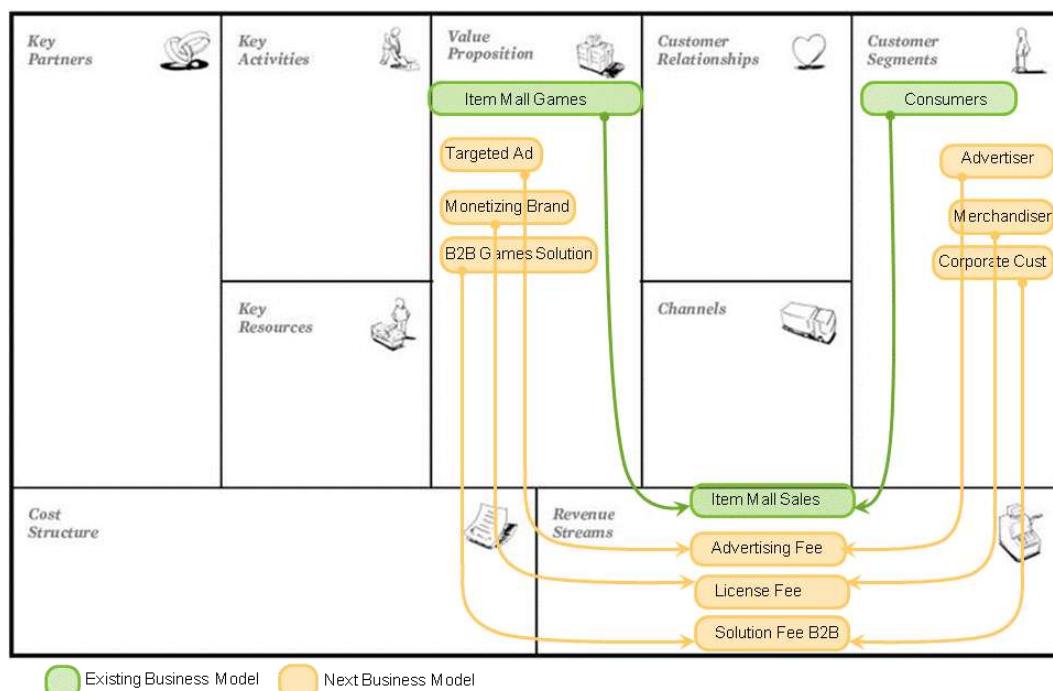
diantaranya, segmen konsumen sebagai pemakai *games*, segmen *advertiser* sebagai pemasang iklan, segmen *merchandiser* sebagai pembuat dan distributor *merchandise* serta segmen *corporate customer* yang memanfaatkan *games* untuk kebutuhan internal program perusahaan.

Keempat segmen yang disasar, menurut Osterwald dan Pigneur (2010) memiliki *value proposition* masing-masing. Diantara keempat segmen tersebut satu segmen mendapatkan subsidi yaitu segmen satu (*consumer*, pemakai *games*). Membatasi pemakai *games* secara gratis (*free*) bermain *games* di *platform* yang dibuat Agate Studio, yang selanjutnya sumber *revenue* akan didapatkan dari *advertising*, *merchandising* dan pelanggan korporasi.

Keterkaitan antara segmen pelanggan satu dengan yang lainnya adalah bahwa *consumer* atau pengguna *games* (segmen satu) harus mempu mencapai suatu jumlah yang menarik bagi pemasang iklan untuk mempromosikan *brand* nya di *games* tersebut. Semakin tinggi pengguna *games* maka semakin menarik bagi *advertiser* dan semakin mahal harga ruang iklan. Semakin banyak pengguna juga menyebabkan semakin dikenal *brand* dan karakter dari *games* sehingga semakin menarik bagi pembuat *merchandise* untuk menjadikan karakter *games* sebagai *souvenir* atau alat permainan anak-anak. Korporasi akan tertarik menjadikan karakter *games* sebagai karakter dalam membuat program internal perusahaan apabila *brand* dan karakter *games* juga dikenal baik oleh pegawai korporasi dimaksud.

Oleh karena itu PT. Agate Studio sudah waktunya melakukan transformasi dalam menginovasi model bisnis nya untuk menghadapi tuntutan pasar dan perkembangan industri media digital secara keseluruhan. Sebagai contoh, menggabungkan model bisnis model bisnis diatas dalam suatu model bisnis multi sided.

Gambar 4.1. : *Business Model Canvas*, inovasi model bisnis *Multi Sided Platform*



Sumber: data yang diolah

Gambar 4.1 merupakan usulan inovasi model bisnis untuk PT. Agate Studio. **Pertama**, mempertemukan lebih dari dua kelompok *customer segment* dengan menambahkan *value proposition* nya. Menerapkan model bisnis *in game advertising* dengan mempertemukan *advertiser* dan *users* sehingga *revenue stream* nya adalah *advertising fee*. **Kedua**, *monetizing brand* dengan menciptakan *merchandise* dari produk *games* yang tingkat *user* nya tinggi seperti *Football*.

Saga. **Ketiga**, B2B *games solution* dengan *corporate customer* sebagai *customer segment* nya. Di pola ini akan banyak menghasilkan *revenue stream* yang cepat karena *corporate customer* lebih mudah di jangkau dan sesuai permintaan mereka (*made by order*). Sebagai contoh adalah pembuatan *games* dalam mensosialisasikan suatu produk tertentu agar lebih mudah di pahami konsumen mereka, maka dibuatkan *games* yang interaktif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V menguraikan kesimpulan dan saran yang dirumuskan dari hasil penelitian dan analisis. Diharapkan kesimpulan tersebut akan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam melakukan inovasi bisnis. Pada bagian ini juga dijelaskan keterbatasan penelitian sebagai acuan jika akan melakukan penelitian lanjutan.

5.1. SIMPULAN

Model bisnis mengambil peranan yang sangat penting dalam kemajuan suatu perusahaan mengembangkan usahanya serta menginovasi produknya dalam rangka mengikuti tren pasar yang semakin berkembang. Transformasi model bisnis yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dapat memberikan keuntungan positif baik secara langsung berupa peningkatan revenue, maupun secara tidak langsung yaitu *networking* atau perluasan jaringan dalam hal ini *user*.

Dalam melakukan transformasi dan inovasi di sebuah industri *games online* tidak hanya melalui inovasi produk nya saja, melainkan inovasi model bisnisnya itu sendiri.

Berdasarkan hasil proses penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dengan merujuk pada pertanyaan penelitian, maka penulis menemukan simpulan hasil analisis terhadap games yang dihasilkan oleh PT Agate Studio selama ini adalah sebagai berikut:

1. *Football Saga* Produk yang dihasilkan oleh PT. Agate Studio yang saat ini merupakan produk utama menggunakan model bisnis *freemium* (*Get the*

Basics for Free, Pay for More) dimana pengguna (*user*) dapat mengunduh secara gratis produk *games* ini kemudian membeli item-item tertentu berkaitan dengan produk *games* tersebut untuk ke tahap (*level*) selanjutnya. Dengan menjalankan model bisnis seperti ini perlahan-lahan PT. Agate tidak bisa mendapatkan *revenue stream* yang maksimal, mengingat jenis *games* baru semakin banyak bermunculan dengan kreatifitas yang signifikan sehingga kemungkinan *user* meninggalkan *games* ini *probability* nya cukup tinggi.

2. Dengan model bisnis eksisting PT Agate Studio mampu mendapatkan *revenue* yang cukup dan menampung 80 tenaga kerja.
3. PT.Agate Studio bermaksud memperbesar pertumbuhan bisnis dengan mencari dan mengekplorasi dengan innovasi model bisnis.

Dari hasil analisis diatas dan dibantu oleh teoritis *multi sided platform*, penulis berhasil menemukan inovasi model bisnis *multi sided* yang bisa di implementasikan oleh PT Agate Studio yaitu merealisasikan suatu *platform* bisnis baru, dimana dalam *platform* tersebut menyasar pada empat segmen yang berbeda seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya.

5.2.SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka penulis dapat memberikan saran kepada pihak perusahaan yaitu mengadopsi model bisnis *multi sided* dengan cara memperhitungkan segmen pelanggan lain selain sehingga dapat mencapai pendapatan yang maksimal. Sebagai perusahaan *start up company* yang pertama

di industri *games online* di Indonesia dan ditunjuk menjadi duta dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia PT. Agate Studio lebih mudah mengembangkan bisnis serta menginovasi model bisnis nya tersebut mengingat *brand* dari Agate Studio itu sendiri sudah di kenal dengan baik oleh segmen segmen konsumen di industri ini. Selain itu juga PT. Agate Studio sudah memberikan kontribusi positif bagi industri kreatif Indonesia di mata Internasional. Sehingga tahapan model bisnis dapat dengan mudah di realisasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R., Christoph Zott, and Lorenzo Massa., 2011, *Strategic Management Journal*, The Business Model: Recent Developments and Future Research
- Ankaraju, S., 2010, Business Models, Business Strategy, Operating Model, *What is a Multi-sided Platform*
- Andrei Hagiu., 2006, *Multi Sided Platform: From Microfoundations to Design and Expansion Strategis*
- Batchelor, J., 2012, *INTERNATIONAL FACTFILE*: Indonesia,
<http://www.mcvuk.com/news/read/international-factfile-indonesia/0108127>
(diakses pada 02 mei 2013, pkl 21.05)
- Blackwell, E., 2004, *How to Prepare a Business Plan*, 4th edition, London & Sterling
- Budzinski, O., Satzer, J., 2008, Sports Business and the Theory of Two-Sided Markets, *MAGKS Joint Discussion Paper Series in Economics 11*
- Chesbrough, H., and Richard S. Rosenbloom., 2002, *Oxford Journals Economics & Social Sciences*, Industrial and Corporate Change, Volume 11, Issue 3. 529-555
- Denzin, Norman K., and Yvonna S. Lincoln., 2000, *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage Publications Inc
- Dewenter, R.; Haucap, J., 2009, Wettbewerb als Aufgabe und Problem auf Medienmärkten: Fallstudien aus Sicht der ‚Theorie zweiseitiger Märkte‘, in D. Wentzel (ed.)
- Downing., 2005, The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 185–204
- Fanani, Z., 2010, *Teknik analisis data kualitatif*
- Fontana, A., 2011, *Innovate We Can! How to Create Value Through Innovation in Your Organization and Society*, Jakarta, Penerbit Cipta Inovasi Sejahtera
- Gaynor, G. H., 2002, Innovation by Design, New York, *American Management Association*

Hanifa, A., Asana Irawan., 2012, "Analisis Adopsi Inovasi Green Design Studi Pada Inisiasi Perencanaan Rest Area KM 6 Jakarta" Tesis Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Yogyakarta: UGM.

Kagermann, H., Hubert Osterle, John M Jordan., 2011, *IT Driven Business Model, Global Case Study in Transformation*, John Wiley & Son Inc

Lee, I., 2007, *E-Business Innovation and Process Management*, Western Illinois University, Cybertech Publishing

Leonhard, G., 2009, *Mobile Trends 2020*, via
<http://www.mediafuturist.com/predictions/page/2/>

Levy, C., National University of Singapore, *Social Enterpreneur in Residence*, www.nus.edu/nec.

Lindstädt, N., 2009, Multisided Media Markets, *Applying the theory of multisided markets to media markets*

Magretta, J., 2002, What Management Is: *How It Works, and Why It's Everyone's Business* Free Press

Mangematin, V., Valérie Sabatier, Tristan Rousselle., 2010, *Business model portfolio in the European biopharmaceutical industry*

Osawa, J., Nexion CFO: *Free-To-Play Games Are The Future* by
<http://blogs.wsj.com/digits/2013/02/21/nexion-cfo-free-to-play-games-are-the-future/> (diakses pada 2 Mei 2013, pukul 23.30 wib)

Osterwalder, A., & Yves Pigneur., 2010, *Business Model Generation, Page 77-103 Multi Sided Platform*

Pearce, L.M., 2008, *Business Plan Handbook*, Thomson Gale

Peter, I., *History of the World Wide Web*, via
<http://www.nethistory.info/History%20of%20the%20Internet/web.html>
(diakses pada 20 Januari 2013, pukul 21.00 wib)

PT. Telkom Indonesia., 2011, Materi Presentasi *Strategy Games Online* Telkom Indonesia

Reed, J, T., *Facebook, Groupon, Amazon: Where's the business model?* via
<http://www.johntreed.com/Facebook-Groupon-Amazon.html> (diakses 16 Juli 2013 pkl 21.08)

Rogers, E.M., 1995, *Diffusion of Innovations*, 4th edition, The Free Press, New York

Stromness, C., 2012, *5 reasons to embrace in games mobile advertising*

Sundelin, A., 2012, *The Business Model Database*, via <http://tbmdb.blogspot.com/>
The business model database, diakses pada 20 Januari 2013, pukul 22.00 wib)

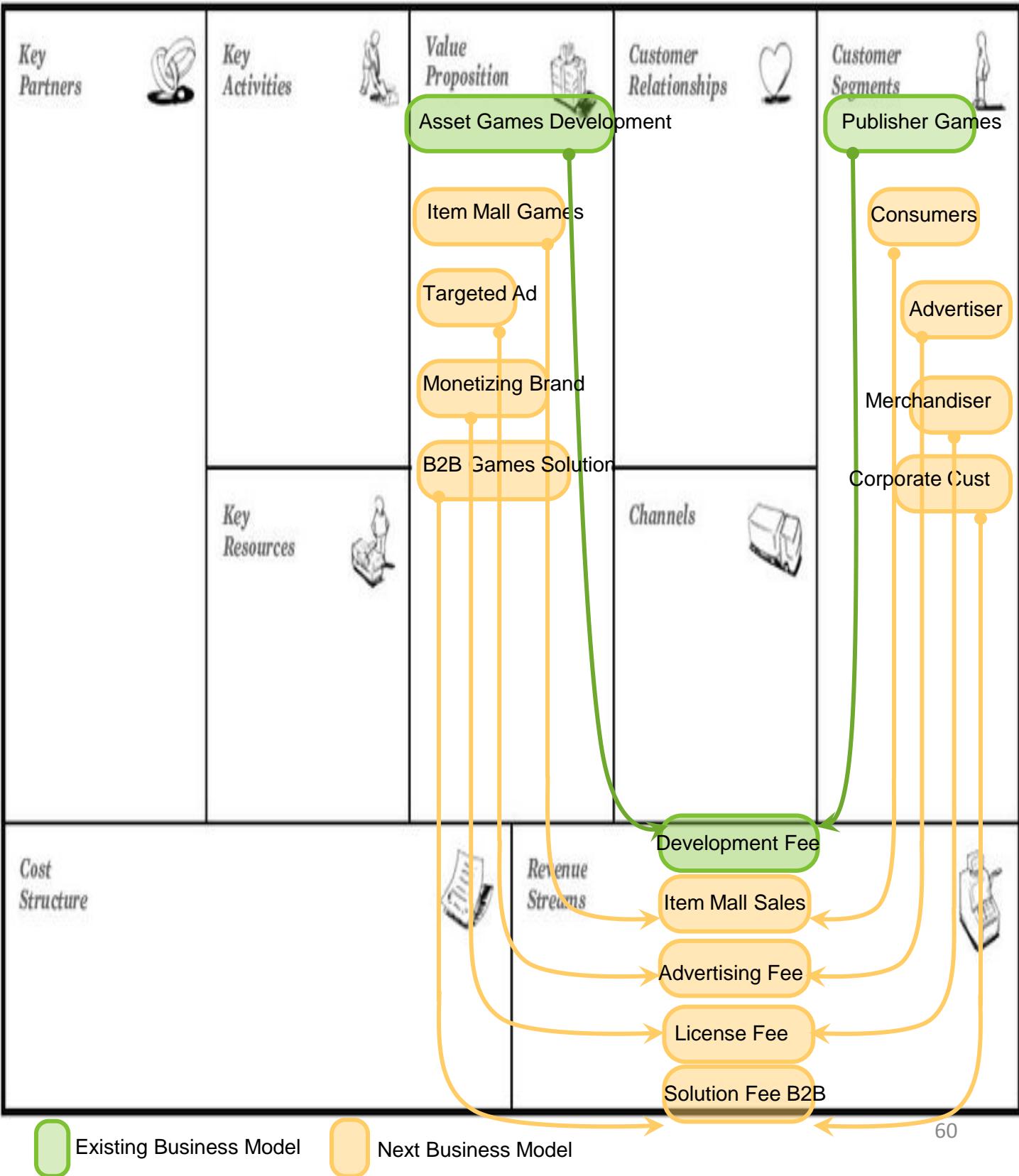
Thompson., 2007, *Crafting and Executing Strategy*, 15th, McGraw-Hill, NewYork

Torrance, S., 2009, *Business Model Innovation for the Digital Economy*, via <http://www.slideshare.net/simontorrance/telco-20-twosided-business-model-intro-presentation> (diakses pada 20 Januari 2013, pukul 22.30 wib)

Timmers, P., 1998, *Business Models for Electronic Markets*



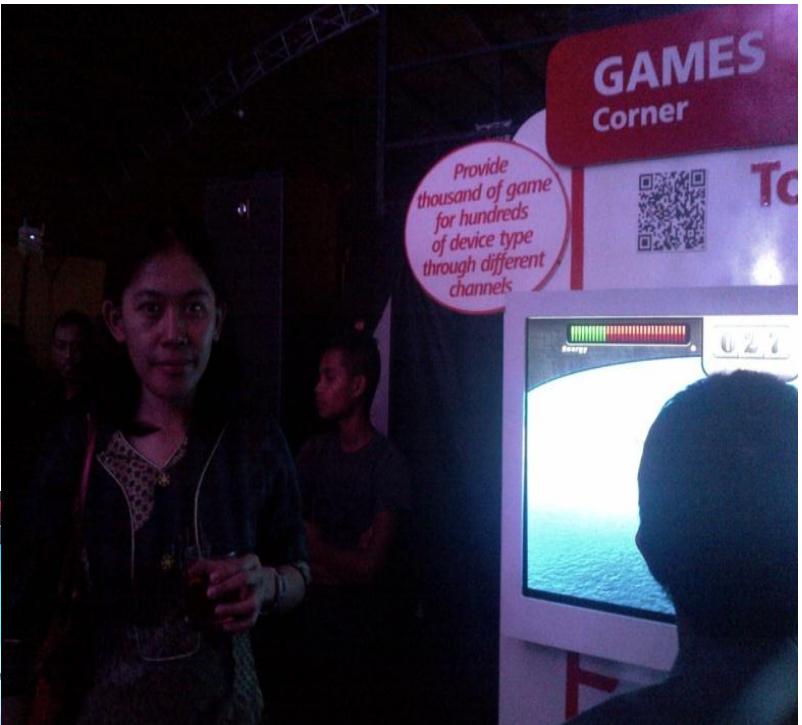
Business Model Canvas, inovasi model bisnis Multi Sided Platform





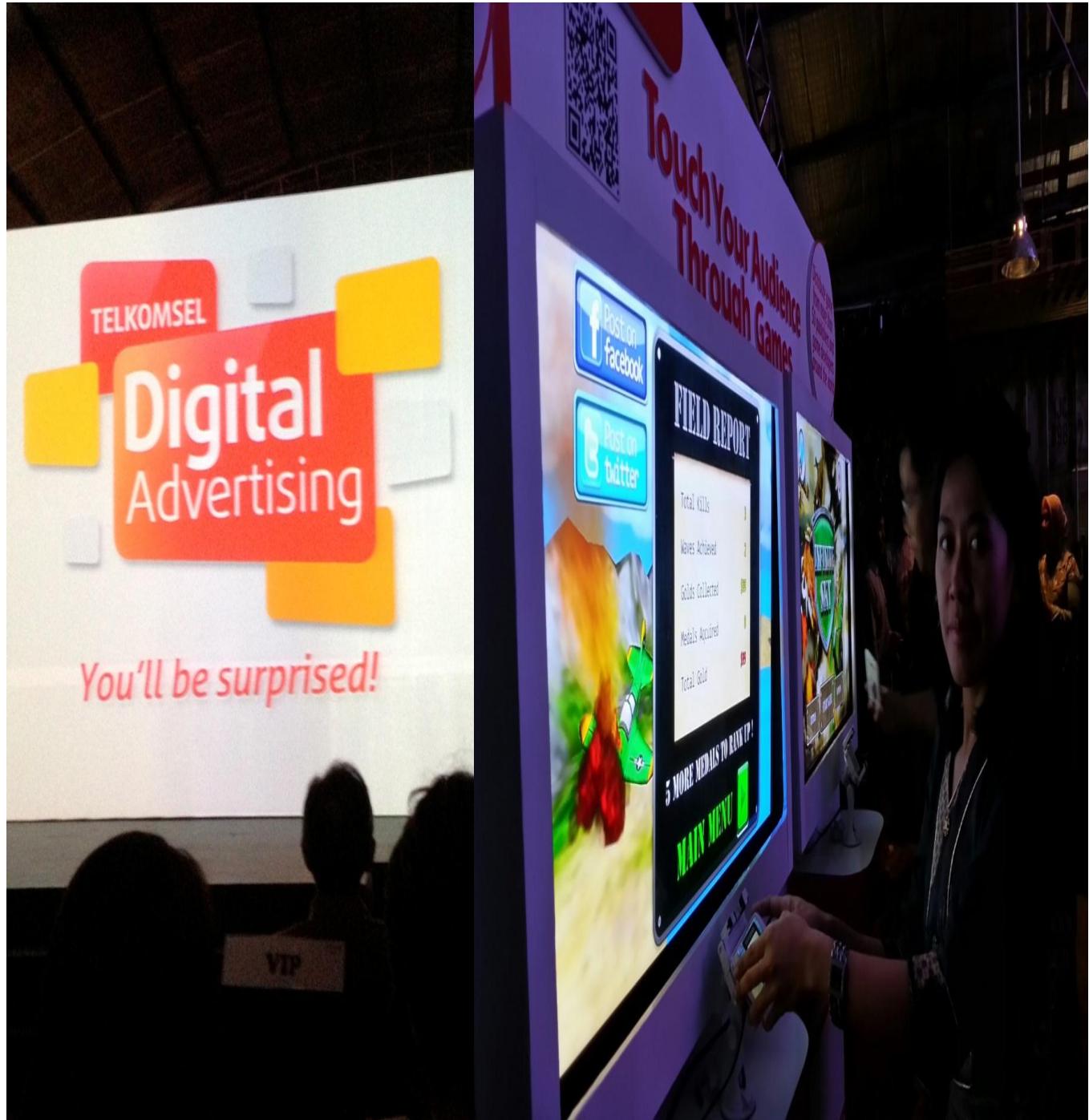
Event Relaunch Telkomsel Digital Advertising

22 Mei 2013



Event Relaunch Telkomsel Digital Advertising

22 Mei 2013



Wawancara dengan CEO PT Agate Studio

1 Mei 2013



Proses pembuatan games di PT Agate Studio



Observasi ke Digital Lounge (DILO Bandung)

Distributor dan Publisher Games Online

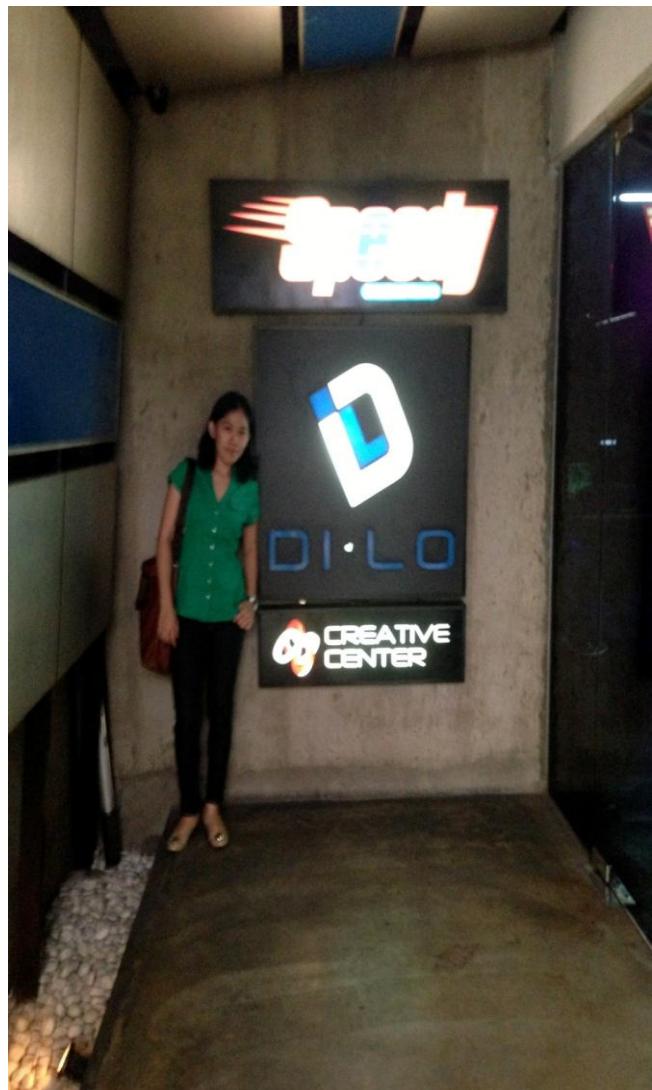
1 Mei 2013



Observasi ke Digital Lounge (DILO Bandung)

Distributor dan Publisher Games Online

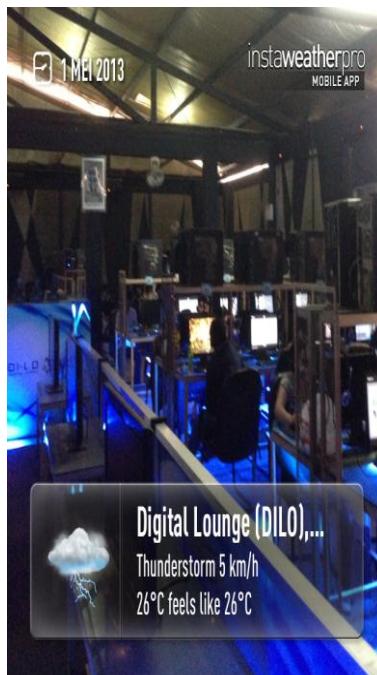
1 Mei 2013



Observasi ke Digital Lounge (DILO Bandung)

Distributor dan Publisher Games Online

1 Mei 2013

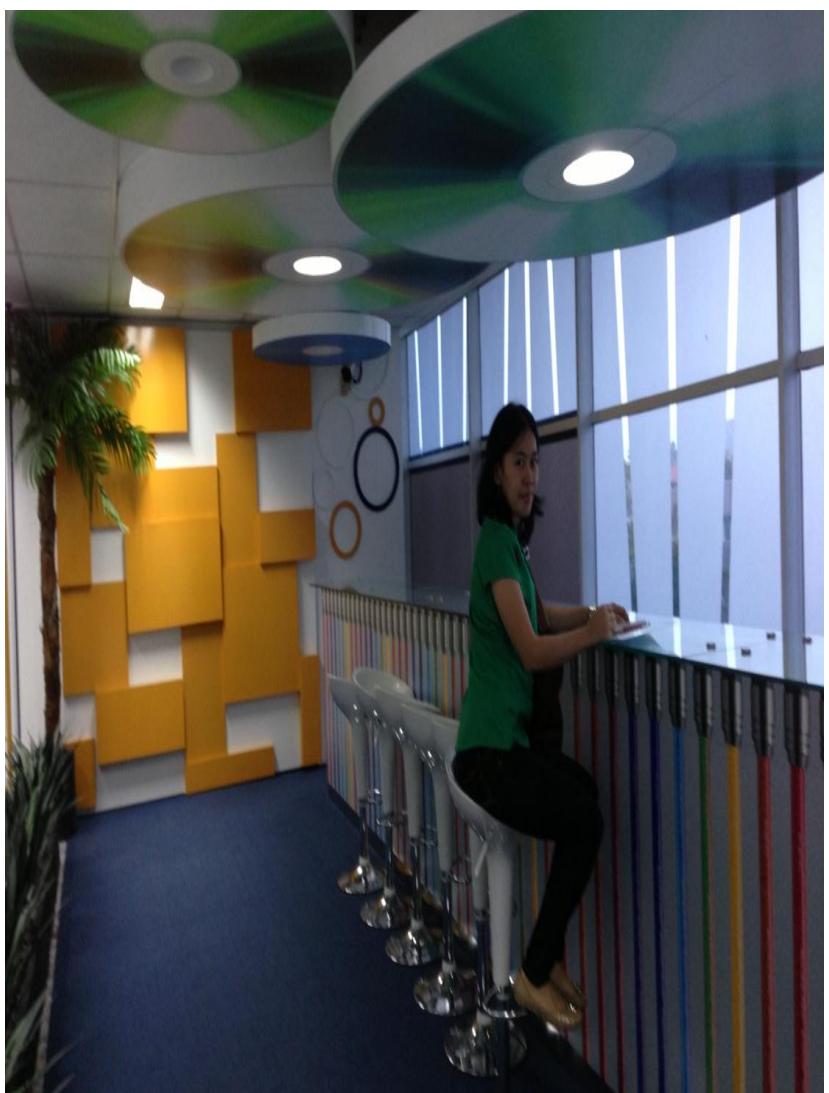


Observasi kunjungan ke Bandung Digital Valley (BDV) 1 Mei 2013



Observasi kunjungan ke Bandung Digital Valley (BDV)

1 Mei 2013



Observasi kunjungan ke Bandung Digital Valley (BDV) 1 Mei 2013



Acara Game Networking Jakarta

16 Mei 2013



Acara Game Networking Jakarta

16 Mei 2013



Acara Game Developer Gathering Universitas Bina Nusantara 25 Mei 2013



Acara Game Developer Gathering Universitas Bina Nusantara

25 Mei 2013



Acara Game Developer Gathering Universitas Bina Nusantara

25 Mei 2013

