



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pertama adalah tesis berjudul “Penerapan Inovasi Bisnis Model pada Media Digital Berdasarkan Pendekatan Bisnis Model Kanvas” oleh Eric Hasma, mahasiswa Universitas Islam Indonesia, pada tahun 2018. Terdapat tiga tujuan penelitiannya, yaitu menganalisa konsep bisnis model *canvas* bila diterapkan di bisnis model IDN Media, mengidentifikasi pola bisnis model yang dipergunakan oleh IDN Media dan menganalisa inovasi bisnis model yang diterapkan pada IDN Media berdasarkan pendekatan bisnis model kanvas dan menggali inovasi apa saja yang dikembangkan.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif-deskriptif dengan metode riset studi kasus oleh Yin dan menggunakan konsep model bisnis *canvas*. Hasil penelitian menemukan bahwa IDN Media menggunakan semua blok dalam bisnis model kanvas dan melakukan inovasi menggunakan 4 pola bisnis model yang terdiri dari *Free Model*, *Open Business Model*, *Marketplace Model* dan *Multi Sided Model*. Inovasi tersebut dilakukan sebagai strategi menghadapi perilaku *audience* dan tren generasi milenial yang dinamis dan sebagai upaya agar bisnisnya tetap berkelanjutan.

Penelitian terdahulu yang kedua adalah jurnal berjudul *Online Business Models in Greece and the United Kingdom: A Case of Specialist Versus Generic and Public Versus Privately Owned Online News Media* oleh Alexandros Arampatzis, pengajar di Edge Hill University College, pada tahun 2004. Tujuan penelitiannya yang pertama adalah untuk menggambarkan model bisnis yang digunakan oleh beberapa organisasi berita *online* di Yunani dan Inggris dan mengeksplorasi kriteria dan alasan pemilihan model bisnis setiap organisasi. Kedua, meneliti perusahaan media *online* yang dimiliki pemerintah maupun negara dan swasta untuk menemukan serangkaian tantangan yang harus dihadapi dalam lingkungan bisnis secara *online*.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif-deskriptif-eksploratif dengan metode riset studi kasus oleh Yin dan menggunakan konsep model bisnis dari Mings dan White. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis setiap organisasi yang diteliti tidak berbeda secara substansial, terlepas dari jenis konten yang dipublikasikan (berita generik atau spesialis), didorong secara komersial atau tidak, dan juga perbedaan lokasi. Organisasi berita yang memiliki target *audience* yang jelas (*niche*) berada di posisi yang sedikit lebih menguntungkan untuk memperkenalkan kebijakan harga karena mereka dengan mudah mengidentifikasi nilai produk bagi konsumen. Organisasi-organisasi media yang diteliti cenderung menggunakan model bisnis campuran untuk meningkatkan pendapatan dan kondisi keuangan yang baik.

Persamaan penelitian yang dilakukan peneliti dengan kedua penelitian terdahulu di atas adalah sama-sama meneliti tentang model bisnis media *online*.

Peneliti menggunakan konsep model bisnis *canvas* seperti yang digunakan oleh penelitian terdahulu yang pertama. Perbedaan dengan kedua penelitian terdahulu adalah metode studi kasus yang digunakan. Peneliti akan menggunakan metode studi kasus yang dikemukakan oleh Stake untuk mendapatkan pemahaman mengenai model bisnis media *online* dengan mempelajari objek penelitian yang menjadi kasus.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul	Penerapan Inovasi Bisnis Model pada Media Digital Berdasarkan Pendekatan Bisnis Model Kanvas	Online Business Models in Greece and the United Kingdom: A Case of Specialist Versus Generic and Public Versus Privately Owned Online News Media	Model Bisnis Media <i>Online</i> : Studi Kasus Pada Tirto.id
Penulis	Eric Hasma	Alexandros Arampatzis	Lucia Gilberta Vania
Tahun	2018	2004	2018
Metode Penelitian	Kualitatif-deskriptif	Kualitatif-deskriptif-eksploratif	Kualitatif-deskriptif
Hasil Penelitian	IDN Media menggunakan semua blok dalam bisnis model <i>canvas</i> dan melakukan inovasi menggunakan 4 pola bisnis model yang terdiri dari <i>Free Model</i> , <i>Open Business Model</i> , <i>Marketplace Model</i> dan <i>Multi Sided Model</i> . Inovasi tersebut dilakukan	Organisasi berita yang memiliki target <i>audience</i> yang jelas (<i>niche</i>) berada di posisi yang sedikit lebih menguntungkan untuk memperkenalkan kebijakan harga karena mereka dengan mudah mengidentifikasi nilai produk bagi konsumen.	

	sebagai strategi menghadapi perilaku <i>audience</i> dan tren generasi milenial yang dinamis dan sebagai upaya agar bisnisnya tetap berkelanjutan.	Organisasi-organisasi media yang diteliti cenderung menggunakan model bisnis campuran untuk meningkatkan pendapatan dan kondisi keuangan yang baik.	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

2.2 Konsep yang digunakan

2.2.1 Model Bisnis

Pada dasarnya, model bisnis menggambarkan bagaimana cara sebuah perusahaan beroperasi. Model bisnis diperlukan terutama bagi perusahaan dalam lingkungan industri yang dinamis, seperti industri media. Perancangan model bisnis mencakup sumber daya produksi yang vital dan teknologi distribusi, pembuatan atau akuisisi konten, dan pengembalian atas biaya untuk membuat, menyusun dan menyajikan konten (Picard, 2000, p. 62).

Terdapat beberapa pengertian model bisnis oleh para ahli. Rimscha (dalam Lowe & Brown, 2016, p. 207) menjelaskan, ada yang melihat model bisnis sebagai keseluruhan rancangan sumber produksi dan pelakunya, atau direduksi menjadi model pendapatan saja. Penulis mengambil pengertian model bisnis oleh Timmers (1998, p. 4) yang mendefinisikan model bisnis sebagai:

- a. Arsitektur dari produk, jasa dan arus informasi, mencakup penjelasan mengenai pelaku-pelaku bisnis dan peran mereka,

- b. Penjelasan mengenai keuntungan-keuntungan potensial bagi para pelaku bisnis,
- c. Penjelasan mengenai sumber-sumber pendapatan.

Meski dilihat dengan bingkai yang berbeda-beda, Ghaziani dan Ventresca (dalam Fielt, 2013, p. 90) menyimpulkan bahwa wacana model bisnis sebagian besar mengandung satu gagasan yang sama, yaitu bagaimana menciptakan nilai dalam menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah.

Model bisnis seringkali disamakan sebagai strategi, padahal kedua istilah tersebut berbeda. Mengutip Karlof dan Smith, Picard (2000) mengartikan strategi bisnis sebagai cara yang dipergunakan perusahaan untuk mencapai tujuan. Sementara model bisnis memiliki pengertian yang lebih mendasar.

Model bisnis dipahami dan dibuat dengan melangkah mundur dari aktivitas bisnis itu sendiri untuk melihat basis dan karakteristik yang mendasarinya, yang memungkinkan terjadinya perdagangan produk atau jasa. Sebuah model bisnis meliputi konsep tentang bagaimana bisnis beroperasi, fondasi yang mendasarinya, dan kegiatan pertukaran dan arus keuangan yang dapat mencapai keberhasilan (p. 62).

Salah satu model bisnis yang menawarkan pendekatan secara holistik adalah model bisnis *canvas* yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (Fielt, 2013, p. 93). Model bisnis *canvas* tersusun atas sembilan komponen (disebut juga blok bangunan) yang dikembangkan dari

empat bidang utama (pilar) yang merupakan fokus dari model bisnis (Osterwalder, 2004, p. 42).

Tabel 2.2 Sembilan Blok Bangunan Model Bisnis *Canvas*

Pillar	Business Model's Building Block	
	Osterwalder (2004)	Osterwalder & Pigneur (2010)
Product	Value Proposition	Value Propositions
Customer Interface	Target Customer	Customer Segments
	Distribution Channel	Channels
	Relationship	Customer Relationships
Infrastructure Management	Value Configuration	Key Resources
	Capability	Key Activities
	Partnership	Key Partnerships
Financial Aspects	Cost Structure	Cost Structure
	Revenue Model	Revenue Streams

Berikut ini adalah uraian lebih lanjut mengenai sembilan blok bangunan dari model bisnis *canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010):

1. *Customer Segments*

Pelanggan merupakan kunci utama bagi sebuah perusahaan untuk dapat bertahan lama. Namun perusahaan juga perlu mempertimbangkan pelanggan yang menguntungkan. Oleh karena itu, perusahaan dapat mengelompokkan pelanggan dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kebutuhan, perilaku, atau yang lainnya (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 20).

Ada beberapa contoh segmen pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 21), yaitu:

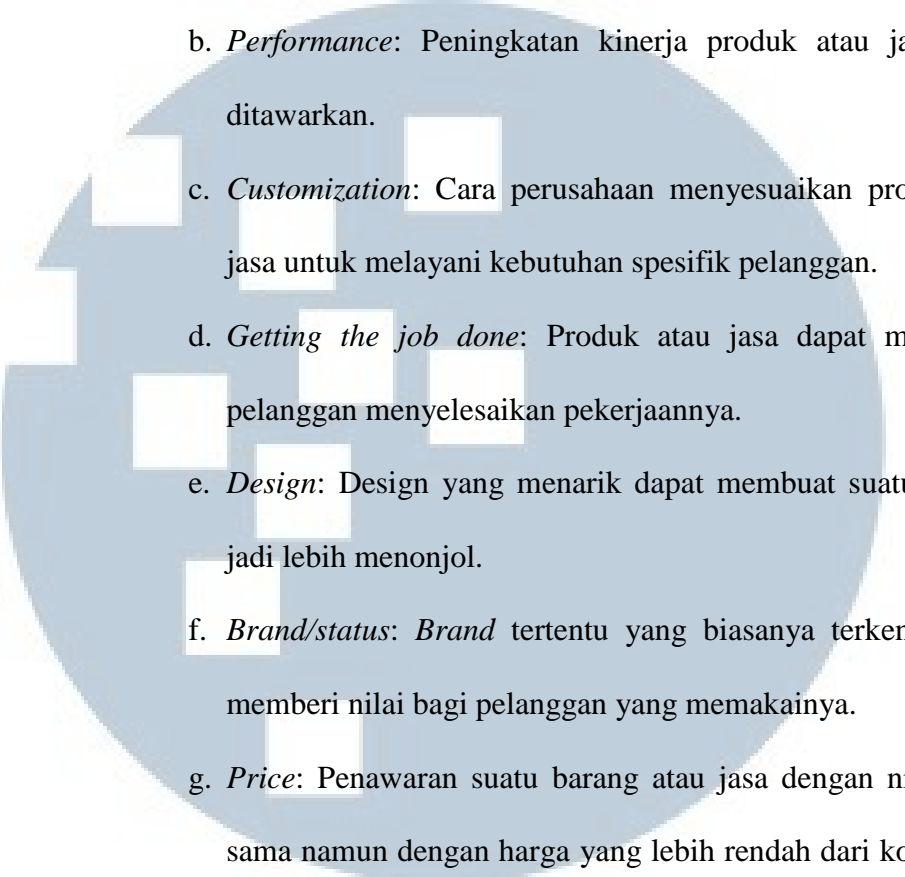
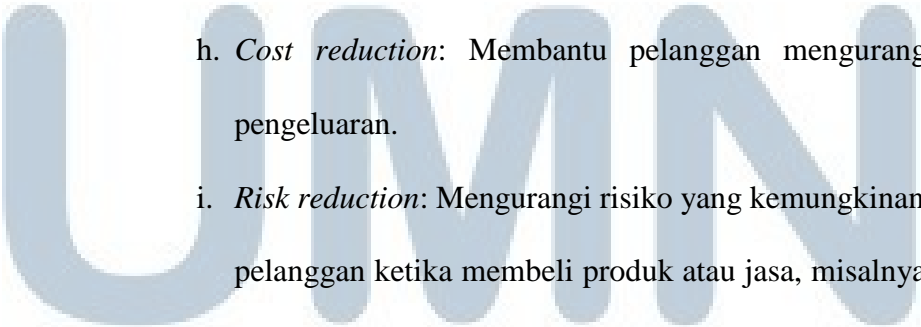
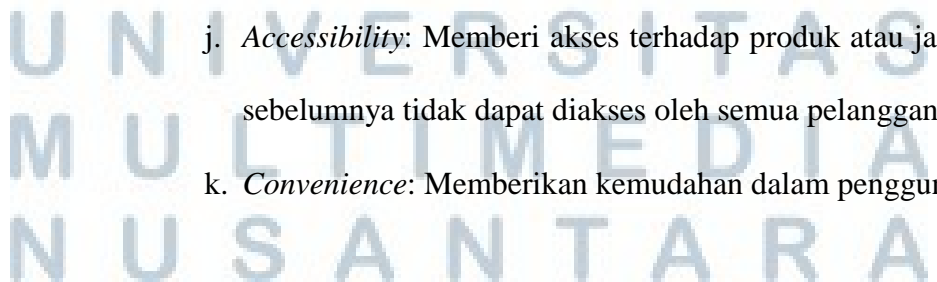
- a. *Mass market*: Fokus pada satu kelompok besar pelanggan dan tidak membaginya ke dalam segmen yang berbeda.
- b. *Niche market*: Segmen pelanggan yang khusus dan memiliki kebutuhan yang lebih spesifik.
- c. *Segmented*: Pelanggan dibedakan berdasarkan kebutuhan dan masalah yang sedikit berbeda.
- d. *Diversified*: Pelanggan dibedakan menjadi dua segmen yang tidak saling berkaitan dengan kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda.
- e. *Multi-sided markets*: Perusahaan melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling ketergantungan.

2. *Value Propositions*

Proporsi nilai digambarkan sebagai produk dan jasa yang diberikan perusahaan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan segmen pelanggan tertentu (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 22).

Beberapa faktor yang dapat memberi kontribusi dalam penciptaan nilai bagi pelanggan antara lain (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 23):

- a. *Newness*: Produk yang diciptakan memiliki nilai kebaruan yang belum pernah diterima pelanggan sebelumnya.

- 
- 
- 
- b. *Performance*: Peningkatan kinerja produk atau jasa yang ditawarkan.
 - c. *Customization*: Cara perusahaan menyesuaikan produk dan jasa untuk melayani kebutuhan spesifik pelanggan.
 - d. *Getting the job done*: Produk atau jasa dapat membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.
 - e. *Design*: Design yang menarik dapat membuat suatu produk jadi lebih menonjol.
 - f. *Brand/status*: *Brand* tertentu yang biasanya terkenal dapat memberi nilai bagi pelanggan yang memakainya.
 - g. *Price*: Penawaran suatu barang atau jasa dengan nilai yang sama namun dengan harga yang lebih rendah dari kompetitor dapat memenuhi kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga.
 - h. *Cost reduction*: Membantu pelanggan mengurangi biaya pengeluaran.
 - i. *Risk reduction*: Mengurangi risiko yang kemungkinan dialami pelanggan ketika membeli produk atau jasa, misalnya dengan memberikan garansi.
 - j. *Accessibility*: Memberi akses terhadap produk atau jasa yang sebelumnya tidak dapat diakses oleh semua pelanggan.
 - k. *Convenience*: Memberikan kemudahan dalam penggunaan.

3. Channels

Perusahaan membutuhkan saluran untuk berkomunikasi dan menjangkau segmen-segmen pelanggannya agar dapat menyampaikan proporsisi nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 26).

Osterwalder & Pigneur membagi saluran ke dalam lima tahap dan membedakan antara saluran langsung dan tidak langsung, serta antara saluran yang dimiliki secara pribadi dan bermitra dengan perusahaan lain.

Tabel 2.3 Jenis Saluran yang Dapat Digunakan Perusahaan

Jenis Saluran		Tahap					
Pribadi	Langsung	Tenaga penjualan	Kesadaran	Evaluasi	Pembelian	Pengantaran	Penjualan
		Penjualan melalui situs	Bagaimana membangun kesadaran mengenai produk dan jasa perusahaan?	Bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi nilai perusahaan ?	Bagaimana membuat pelanggan untuk membeli produk dan jasa yang spesifik?	Bagaimana menyampaikan nilai kepada pelanggan?	Bagaimana menyediakan dukungan pelanggan setelah melakukan pembelian?
Bermitra	Tidak Langsung	Toko ritel					
		Toko mitra Distribusi secara grosir					

4. Customer Relationships

Perusahaan perlu membangun hubungan sesuai dengan segmen pelanggan yang spesifik (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28).

Beberapa kategori *customer relationships* menurut Osterwalder & Pigneur adalah sebagai berikut:

- a. *Personal assistance*: Membangun komunikasi dengan pelanggan.

- b. *Dedicated personal assistance*: Menugaskan seseorang dari perusahaan untuk secara khusus melayani pelanggan secara individual.
- c. *Self-service*: Perusahaan tidak berhubungan secara langsung dengan pelanggan namun menyediakan semua kebutuhan yang diperlukan pelanggan untuk melakukannya sendiri.
- d. *Automated services*: Menggabungkan bentuk hubungan self-service dengan layanan otomatis.
- e. *Communities*: Membangun sebuah komunitas pelanggan agar dapat lebih terlibat dengan setiap pelanggannya.
- f. *Co-creation*: Melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan lainnya.

5. *Revenue Streams*

Pendapatan perusahaan diperoleh dari setiap segmen pelanggan, oleh sebab itu sebuah perusahaan bisa saja memiliki arus pendapatan dengan mekanisme yang berbeda jika memiliki beberapa segmen pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 30).

Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 31), yaitu:

- a. *Asset sale*: Perusahaan menjual produknya.
- b. *Usage fee*: Pendapatan diperoleh dari jumlah penggunaan layanan tertentu.

- c. *Subscription fees*: Pendapatan diperoleh dengan penjualan layanan secara berkesinambungan.
- d. *Lending/Renting/Leasing*: Memberikan seseorang hak eksklusif untuk menggunakan aset perusahaan dalam periode tertentu dan dikenakan biaya sewa.
- e. *Licensing*: Memberikan izin kepada pelanggan untuk menggunakan kekayaan intelektual dengan dikenakan biaya lisensi.
- f. *Brokerage fees*: Pendapatan diperoleh dari layanan intermediasi antara dua pihak atau lebih.
- g. *Advertising*: Pendapatan berasal dari iklan sebuah produk, *brand*, atau layanan tertentu.

6. *Key Resources*

Perusahaan membutuhkan sumber daya untuk dapat menjalankan model bisnis. Sumber daya utama dapat dikategorikan menjadi empat (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 35), yaitu:

- a. *Physical*: Meliputi aset fisik, seperti gedung, mesin, kendaraan, sistem, jaringan distribusi.
- b. *Financial*: Sumber daya keuangan perusahaan dapat berupa kas, kredit, atau opsi saham bagi karyawan.
- c. *Intellectual*: Meliputi *brands*, paten dan hak cipta, kepemilikan, dan data pelanggan.

- d. *Human*: Sumber daya manusia yang sangat penting dalam menunjang perusahaan.

7. *Key Activities*

Meliputi kegiatan-kegiatan utama yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat beroperasi dengan baik (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 36). Ada tiga kategori kegiatan utama yang penting dalam sebuah perusahaan, yaitu:

- a. *Production*: Kegiatan yang berkaitan dengan perancangan, pembuatan, dan penyaluran produk.
- b. *Problem solving*: Memberikan solusi atas masalah yang dialami pelanggan.
- c. *Platform/Network*: Pengembangan dan perawatan platform biasanya dilakukan oleh perusahaan.

8. *Key Partnerships*

Menggambarkan jaringan kerja sama antara perusahaan dengan mitra lain untuk mengoptimalkan bisnis, mengurangi risiko, atau juga mendapatkan sumber daya (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 38).

Terdapat 3 alasan kenapa sebuah perusahaan perlu menjalin *partnership*:

- a. Mengoptimalkan alokasi sumber daya dan kegiatan perusahaan.

- b. Mengurangi risiko dan ketidakpastian persaingan bisnis.
- c. Akuisisi sumber daya yang diperlukan

9. *Cost Structure*

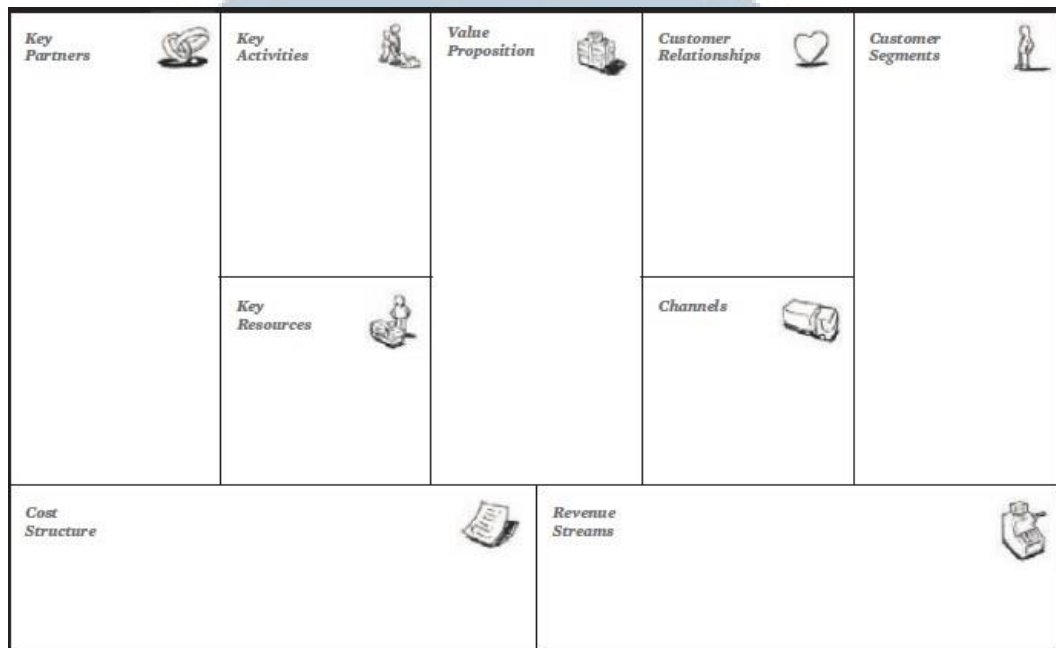
Menggambarkan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan sebuah model bisnis. Struktur biaya dapat dibedakan ke dalam dua bagian (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 41), yaitu:

- a. *Cost-driven*: Berfokus pada usaha menekan biaya sekecil mungkin.
- b. *Value-driven*: Berfokus pada penciptaan nilai dan tidak begitu memperharikan implikasi biaya.

Cost structure memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. *Fixed costs*: biaya dengan jumlah yang tetap sama terlepas dari jumlah barang atau jasa yang diproduksi.
- b. *Variable costs*: biaya yang berubah sesuai dengan jumlah barang atau jasa yang diproduksi.
- c. *Economies of scale*: keuntungan yang diperoleh perusahaan ketika memproduksi dalam jumlah besar.
- d. *Economies of scope*: keuntungan yang diperoleh perusahaan karena lingkup operasi yang lebih luas.

Gambar 2.1 Model Bisnis Canvas



Sumber: Business Model Generation

2.2.2 Media Online

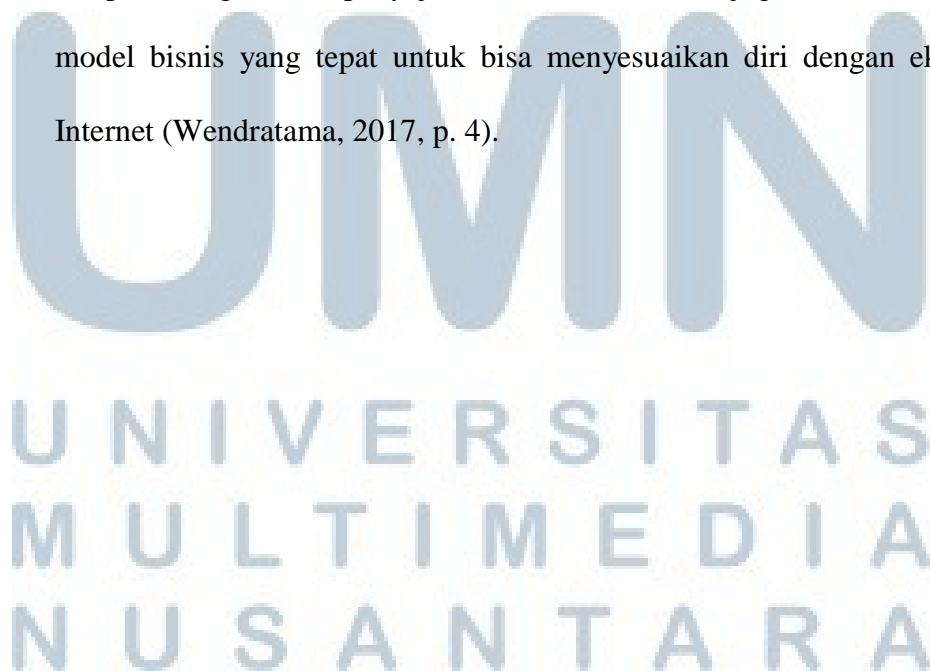
Dampak perkembangan teknologi informasi dan komunikasi terhadap industri media saat ini menyebabkan munculnya media *online* yang tidak lagi hanya dikuasai oleh pemilik media-media besar sebelumnya, tetapi juga oleh perusahaan baru (*start up*) yang mulai bermunculan. Menurut Pedoman Pemberitaan Media Siber yang disusun oleh Dewan Pers, media *online* atau media siber adalah segala bentuk media yang menggunakan wahana Internet dan melaksanakan kegiatan jurnalistik, serta memenuhi persyaratan Undang-Undang Pers dan Standar Perusahaan Pers yang ditetapkan Dewan Pers.

Pada awalnya, pengelolaan media *online* mengadopsi cara kerja jurnalisisme lama (Kurniawan, 2017, p. 234). Kemudian ditemukan perbedaan cara mengelola jurnalisisme untuk media *online* karena dunia *online*

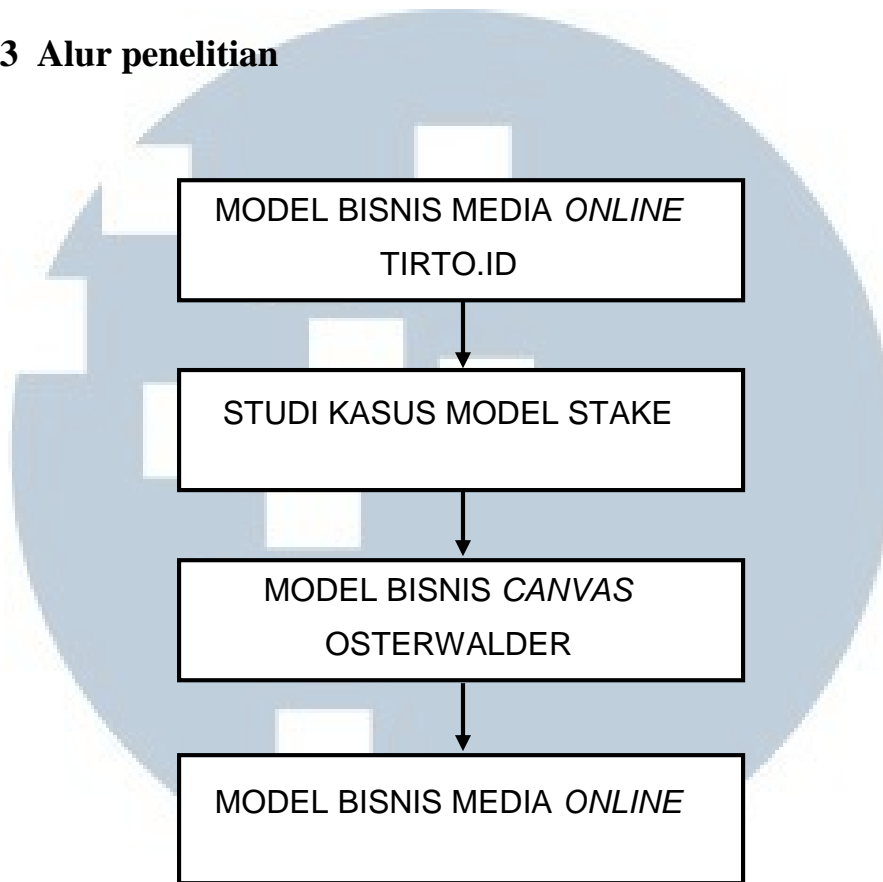
dibayangkan sebagai dimensi tanpa batas, di mana suara, gambar dan teks dapat digunakan berdampingan. Pavlik (dalam Kurniawan, 2017, p. 230) mengartikan jurnalisme *online* sebagai *contextualized journalism* karena kemampuannya menggabungkan multimedia di *platform* digital, adanya interaksi secara *online* dan tata rupa fiturnya.

Komponen-komponen Internet seperti *hypertext*, interaktivitas dan multimedia harus dipahami dan dimanfaatkan untuk bisa menciptakan hal-hal inovatif dalam pengiriman berita. Penyajian berita juga berubah dengan konsep non-linear, tidak seperti bentuk media cetak atau elektronik yang mengatur urutan ditampilkannya berita, kini kendali berada di tangan khalayak dan mereka bisa memilih berita yang ingin mereka lihat di website melalui *link* yang tersedia.

Namun, inovasi yang dilakukan media *online* tidak cukup hanya dilihat sampai di ragam dan penyajian konten, melainkan juga harus menemukan model bisnis yang tepat untuk bisa menyesuaikan diri dengan ekosistem Internet (Wendratama, 2017, p. 4).



2.3 Alur penelitian



Penelitian ini berangkat dari model bisnis yang ada di Tirto.id sebagai pemain murni media *online* di Indonesia. Kasus dilihat menggunakan metode studi kasus milik Stake. Kemudian, penelitian akan dianalisis dengan menggunakan konsep model bisnis *canvas* dari Osterwalder yang terdiri atas sembilan blok bangunan, dan secara garis besar mencakup aspek produk, pelanggan, infrastruktur dan keuangan untuk memahami model bisnis yang dijalankan oleh sebuah media *online*.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA