



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 TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian dengan studi kasus mengenai era *digital* memang tidak terhitung baru. Namun, dalam penelitian ini, peneliti akan membahas sebuah media yang baru dan belum banyak dibahas, yaitu Rappler Indonesia. Penelitian akan berfokus pada bagaimana model bisnis Rappler Indonesia.

Untuk memperkuat penelitian, penulis menggunakan dua penelitian sejenis sebagai sumber referensi. Penelitian pertama adalah “Analisis Peluang Bisnis Media Cetak” dengan pendekatan model bisnis kanvas untuk menentukan strategi bisnis baru oleh Dian Jingga Permana dari Universitas Indraprasta PGRI pada 2013.

Penelitian tersebut membahas tentang bagaimana sebuah bisnis media cetak dianalisis melalui kanvas model bisnis. Ia menggunakan analisis TOWS, sebuah metode yang digunakan dalam menganalisis faktor perubahan eksternal dan internal yang terjadi di perusahaan. Analisis tersebut berguna untuk menentukan strategi bisnis yang optimal di masa mendatang.

Secara tinjauan pustaka, penelitian itu membahas tentang media cetak, yaitu majalah, model bisnis dan strategi bisnis, kanvas model bisnis, dan pembahasan tentang analisis TOWS. Dalam penelitian ini, majalah XYZ menjadi medium penelitian.

Perbedaan peneliti dengan penelitian sumber referensi pertama adalah perbedaan medium. Penelitian Dian menggunakan media Majalah XYZ, sebuah

media cetak, sedangkan peneliti menggunakan media Rappler Indonesia, sebuah media *online*. Persamaan di antara kedua penelitian di atas adalah keduanya menjelaskan bagaimana penggambaran sebuah model bisnis media.

Penelitian yang kedua adalah “*New Business Model for The New World Media*” oleh Saul J. Breman pada 2007. Penelitian tersebut membahas bagaimana dunia media baru telah datang dan pertarungan antara media tradisional dan media baru sangatlah nyata. Perkembangan media baru yang sangat cepat juga perlahan menggeser media tradisional. Di dalam pembahasannya, penelitian tersebut menjelaskan model bisnis media, yaitu *traditional media*, *walled communities*, *content hyper-syndication*, dan *new platform aggregation*.

Perbedaan peneliti dengan penelitian sumber kedua ini adalah penelitian Breman membahas tentang model bisnis secara luas tidak spesifik pada satu atau dua *platform* media. Sedangkan peneliti melakukan penelitian yang berfokus untuk membahas penelitian yang bersumber pada Rappler Indonesia saja. Persamaan penelitian peneliti dengan penelitian Saul J. Breman ialah pembahasan tentang model bisnis media.

UMMN

Tabel 2.1 Tabel Perbandingan Penelitian Peneliti dan Penelitian Terdahulu

No.	Hal yang dikaji	Penelitian Terdahulu 1	Penelitian Terdahulu 2	Penelitian ini
1	Judul Penelitian	Analisis Peluang Bisnis Media Cetak Melalui Pendekatan Model Bisnis Canvas untuk Menentukan Strategi Bisnis	<i>News Business Model for The New Media World</i>	Eksplorasi Model Bisnis Media di Era Digital (Studi Kasus Model Bisnis Rappler Indonesia)
2	Tahun Penelitian	2013	2007	2017
3	Nama Peneliti	Dian Jingga Permana	Saul J. Berman	Yudhistira Aditya Wardhana
4	Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui bagaimana analisis peluang bisnis media cetak melalui pendekatan model bisnis canvas dan menentukan strategi bisnis.	Untuk mengetahui model bisnis baru untuk dunia media yang baru.	Untuk menggambarkan model bisnis media yang digunakan oleh Rappler Indonesia.
5	Rumusan Masalah	Bagaimana peluang bisnis media cetak melalui pendekatan kanvas model bisnis?	Bagaimana model bisnis media berpengaruh dalam menghadapi dunia media baru?	Bagaimana model bisnis media yang digunakan oleh Rappler Indonesia?
6	Pendekatan Penelitian	Model bisnis kanvas	-	Kualitatif

7	Teori yang digunakan	Analisis TOWS	-	Alexander Osterwalder (2009), Nic Newman (2016), Tassel (2010).
8	Hasil Penelitian	Hasil yang dicapai adalah Majalah XYZ tidak lagi menjadi kebutuhan inti dalam informasi. Sebaiknya majalah segera melakukan sebuah inovasi agar dapat meningkatkan profit perusahaan.	Hasil yang dicapai adalah agar media-media segera bersiap-siap untuk perubahan media baru. Persiapan tersebut dapat dipengaruhi dari mulai model bisnisnya, pembawaan materinya, dan sebagainya.	Hasil yang dicapai adalah Rappler Indonesia menggunakan model bisnis <i>digital end company</i> , ketergantungan pada <i>parents company</i> , berfokus kepada kaum <i>millennial</i> , dan dapat mengelola bisnis seiring perkembangan digitalisasi.

2.2 Teori dan Konsep

2.2.1 Media Digital

Digital media didefinisikan sebagai produk atau jasa yang datang dari media, hiburan, dan industri informasi. Hal ini juga termasuk *digital platform* (contoh: *web sites* dan aplikasi), *digitized content* (contoh: *text, audio, video*, dan gambar), dan jasa (contoh: informasi, hiburan, dan komunikasi) yang dapat diakses dan dikonsumsi melalui alat *digital* yang berbeda (Nayyar, 2016, h. 5).

Penambahan pengguna *digital media* biasanya bertujuan untuk kegiatan kerja, mencari informasi, ataupun kebutuhan sosial dan hiburan. Karakteristik dari *digital media* antara lain ialah *mobile, social and interactive, flexible and*

personalized, fast, instant and convenient, more content, collective, fragmented and multi-channel, the higher usage of digital media, the higher the willingness to pay (Nayyar, 2016, h. 5-6).

Mobile karena *digital* media mengurangi ketergantungan tempat, waktu, dan alat yang mudah dibeli dibandingkan komputer/laptop. *Social and interactive* karena penggunaan media sosial yang interaktif banyak dinikmati oleh pengguna. *Flexible and personalized* karena pengguna kini dapat lebih aktif dan mengontrol terhadap *digital media* yang ditawarkan dan yang mereka gunakan. *Fast, instant, convenient* karena kecepatan internet dan perkembangan teknologi memudahkan untuk mengakses, menggunakan, dan menambah konten (Nayyar, 2016, h. 5).

Collective berarti kemungkinan untuk *connect, sharing*, dan merekomendasi dalam berkomunikasi dapat membuat pengalaman kolektif yang baru dan berbeda. *Fragmented and multi-channel*, semakin besar *channel* dan pembuat konten, maka semakin banyak konten yang tersebar. *The higher the usage of digital media, the higher the willingness to pay*, bertambahnya koneksi dan kegunaan *digital* media membuat penambahan di pendapatan perusahaan yang kemudian berfokus kepada memperbaiki pengalaman pengguna (Nayyar, 2016, h. 5).

Beberapa keuntungan digitalisasi ialah berkembangnya kebebasan ruang untuk memberikan pendapat terutama bagi kaum minoritas. Kaum marginal pun juga mempunyai kesempatan agar suara mereka didengar oleh publik. Kedua, digitalisasi juga mendorong ruang untuk memberikan pendapat tentang isu politik. Calon kandidat politik di seluruh dunia beberapa di antaranya menggunakan

internet dan media sosial untuk menjangkau pemilih (Bermenjo, dkk., 2014, h. 12-13).

Sedangkan media menggunakan digitalisasi untuk memperkuat argumen ketika konsolidasi media. Argumen tersebut menyangkut bagaimana media tradisional harus melakukan konsolidasi terhadap operasi mereka agar tetap menguntungkan di *digital market* (Bermenjo, dkk., 2014, h. 15).

Keuntungan *digital media* juga memberikan dampak bagus untuk individu dan sosial. Keuntungan tersebut antara lain membantu interaksi sosial dan memberdayakan individu, memberikan ajakan untuk menambahkan partisipasi dan membangun komunitas, membantu fleksibilitas untuk pekerja dan pegawai, serta membangun fasilitas edukasi dan pembelajaran masa panjang untuk masyarakat (Nayyar, 2016, h. 6).

Perubahan digitalisasi berpengaruh ke media-media tradisional contohnya percetakan mulai menghilang, berkurangnya pengguna televisi karena publikasi *online*. Keuntungan dalam bisnis media ialah pendapatan dihasilkan oleh konten, jasa, dan pengurangan pembiayaan (Bermenjo, dkk., 2014, h. 192-196).

Dalam konteks bisnis media, digitalisasi berpengaruh untuk penambahan banyaknya media-media baru. Keuntungannya adalah pembuatan media akan menjadi lebih murah dan banyak cabang untuk mengekspresikan suara mereka. Sedangkan kerugiannya berpusat kepada kepemilikan media yang tidak bertambah sehingga menyebabkan konsolidasi kepemilikan media (Bermenjo, dkk., 2014, h. 191).

Konsumsi *digital media* yang berlebih juga memberikan dampak yang tinggi. Dampak tersebut bisa memengaruhi kesehatan mental dan fisik, memengaruhi propaganda, keputusan yang tidak tepat, dan perubahan perilaku sosial dan empati manusia (Nayyar, 2016, h. 7).

Untuk mengonsumsi *digital media*, salah satu cara yang menjadi pilihan adalah dengan media *online*. Media *online* sendiri dapat diartikan sebagai media yang tersaji secara *online* di situs web (*website*) internet (Romli, 2014, h. 15-30).

Secara karakteristik, media *online* dapat dibagi ke dalam beberapa hal, antara lain (Romli, 2014, h. 15-30):

1. *Immediacy*: kecepatan dalam penyampaian informasi.
2. *Multiple Pagination*: ratusan *page* (halaman) dan dapat terkait satu dengan yang lain.
3. *Multimedia*: media *online* dapat menyajikan gabungan antara teks, gambar, dan *video*.
4. *Flexibility Delivery Platform*: reporter dapat menulis berita kapan saja dan di mana saja.
5. *Archiving*: menjelaskan bahwa semua berita dapat dikategorikan (rubrik) melalui kata kunci.
6. *Relationship with Reader*: kontak atau interaksi langsung dengan para pembaca.

Di samping itu, media *online* juga dituntut untuk aktual, cepat, *update*, kapasitasnya luas, fleksibel, dan dapat terjangkau di daerah mana pun dalam kondisi apa pun (Romli, 2014, h. 30).

Kekurangan dari media *online* sendiri antara lain ketergantungan pada perangkat, informasi yang bisa dibuat oleh semua orang, dan akurasi yang terabaikan. Ketergantungan pada perangkat maksudnya adalah jika baterai habis atau tidak ada koneksi internet, maka akan sulit dalam mengakses berita media *online*. Informasi yang tersedia bisa dibuat oleh semua orang, jadi bahkan *copy-paste* antarsitus sudah sangat lumrah. Akurasi menjelaskan bahwa ketepatan informasi sering terabaikan akibat mengutamakan kecepatan (Romli, 2014, h. 34).

Di dalam segi reportase, jurnalis *online* tidak jauh berbeda dengan media konvensional. Perbedaan signifikan di bagian media *online* adalah bagaimana setiap detik adalah *deadline* untuk mereka, dan biasanya ketika melaporkan berita, informasi yang didapatkan tidak lengkap (Anderson, 2013, h. 58).

Perbedaan dasarnya ialah kecepatan dalam menyebarkan informasi. Kita dapat memberikan informasi berita, hanya dengan melalui *handphone* pribadi kita, dan lalu disebar ke editor melalui *e-mail* atau perangkat lainnya. Tetapi kecepatan juga membuat *boomerang* berita itu sendiri, akibat *news judgement* yang sangat cepat (Anderson, 2013, h. 62).

Untuk pembaca, internet sendiri memiliki pembaca yang sangat heterogen. Itu juga yang membuat para pembaca media *online* akan sangat bermacam-macam, baik dalam usia, gender, bahkan agama. Adapun beberapa hal yang membantu dalam menarik minat pembaca ialah (Craig, 2005, h. 12):

1. Membaca berita *online* membutuhkan komputer atau akses internet, di zaman sekarang, hampir seluruh orang dapat menggunakan akses internet dan komputer.

2. Berita *online* membutuhkan konsentrasi yang kuat dan menarik, karena berbasis dari membaca.
3. Kemudahan pencarian melalui *search engine* dan *customizable* halaman berita memudahkan pembaca hanya membaca yang dia inginkan saja.

2.2.2 Model Bisnis

Untuk mempermudah melakukan kegiatan bisnis, diperlukan sebuah model bisnis untuk membantu dalam pengerjaannya. Model bisnis dapat mendeskripsikan secara rasional bagaimana organisasi dibuat, diberikan, dan ditangkap nilainya (Osterwalder, 2009, h. 14)

Model bisnis mengkonsepkan sebuah logika pokok bisnis dalam sebuah perusahaan. Mereka mengungkapkan kompetensi perusahaan, baik dari bagaimana mereka membuat nilai melalui produk dan *service*-nya, yang membedakan mereka dari para pesaingnya, bagaimana mereka mengatasi kebutuhan operasionalnya, bagaimana mereka membangun hubungan dan menjaga hubungan dengan *customer* dan *partner* perusahaan, serta bagaimana mereka mendapatkan uang (Picard, 2011, h. 8).

Osterwalder (2009, h. 16-19) membagi model bisnis ke dalam sembilan fondasi utama antara lain *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*.

Definisi dari *customer segment* adalah pengelompokan grup dari masyarakat atau organisasi dari perusahaan yang bertujuan untuk dijangkau dan dilayani (Osterwalder, 2009, h. 20).

Customer atau pelanggan merupakan aspek terpenting segala model bisnis. Tanpa pelanggan, perusahaan tidak akan bertahan lama. Untuk membuat puas para pelanggan, perusahaan membaginya ke dalam kategori seperti kebutuhan yang sama, perilaku yang sama, dan atribut yang lainnya (Osterwalder 2009, h. 20).

Adapun beberapa kategori dari *customer segment* meliputi *mass market*. Kategori ini tidak membedakan segmentasi pelanggan. *Mass market* berfokus pada satu *group* besar masyarakat yang punya masalah dan kebutuhan yang sama. Lalu, kategori *niche market* yang berfokus pada segmentasi pelanggan yang spesifik atau spesialis (Osterwalder, 2009, h. 21).

Kategori selanjutnya ialah *segmented*, kategori ini mengategorikan pasar dari kebutuhan dan masalah mereka. Contohnya, pembaca umur 35 tahun hanya diberikan kategori kesehatan karena umur mereka, atau misalnya melalui pendapatan mereka. Kategori selanjutnya ialah *diversified*, kategori ini menyediakan pelayanan dari segmentasi pelanggan yang sangat berbeda baik dari masalah maupun kebutuhan (Osterwalder, 2009, h. 21).

Sedangkan *multisided platform* membahas tentang melayani dua atau lebih segmentasi pelanggan. Contohnya toko olahraga bisa memasarkan alat olahraga untuk olahragawan dan minuman kesehatan untuk orang yang ingin diet (Osterwalder, 2009, h. 21).

Value propositions dapat dijelaskan sebagai nilai jual yang ditawarkan perusahaan ke pelanggan. Nilai jual tersebut dapat berupa produk maupun jasa.

Value propositions juga akan memengaruhi bagaimana konsumen ingin membeli produk atau jasa (Osterwalder, 2009, h. 22).

Value propositions dapat dibagi ke dalam beberapa kategori antara lain *newness*, *performance*, *customization*, *getting the job done*, *design*, *brand/status*, *price*, *cost reduction*, *risk reduction*, *accessibility*, dan *convenience/usability* (Osterwalder, 2009, h. 23-25).

Newness berarti menawarkan konsep baru dari kebutuhan pelanggan yang tidak pernah ditawarkan. *Performance* adalah menawarkan peningkatan nilai jual perusahaan lain lebih baik. *Customization* berarti menawarkan nilai jual untuk kebutuhan individu yang spesifik (Osterwalder, 2009, h. 23-25).

Getting the job done artinya menawarkan jasa untuk menyelesaikan sebuah masalah atau pekerjaan tertentu. *Design* berarti menawarkan *design* yang menarik sehingga produk lebih disukai. *Brand/status* berarti menawarkan nilai jual berdasarkan status produk atau jasanya (Osterwalder, 2009, h. 23-25).

Price berarti menawarkan harga yang lebih murah untuk mendapatkan produk atau jasa. *Cost reduction* berarti menawarkan mengurangi pengeluaran pelanggan dan membuat nilai jual yang baru. *Risk reduction* artinya menawarkan nilai jual yang berkurang ketika memiliki produk atau jasa tertentu (Osterwalder, 2009, h. 23-25).

Accessibility berarti menawarkan produk dan jasa yang mudah dijangkau. *Convenience/usability* artinya menawarkan kemudahan dalam mendapatkan nilai jual (Osterwalder, 2009, h. 23-25).

Channel menjelaskan cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyebarkan nilai jual perusahaan. Hal ini juga membahas tentang bagaimana mendistribusikan dan menjual produk atau jasa perusahaan. Oleh karena itu, *channel* berperan penting dalam membangun pengalaman ke pelanggan (Osterwalder, 2009, h. 26).

Channel terbagi dalam lima tahapan antara lain meningkatkan kesadaran kepada pelanggan, mengevaluasi nilai yang ditawarkan perusahaan, bagaimana membuat pelanggan membeli produk yang spesifik, bagaimana kita dapat memberikan nilai jual kepada pelanggan, dan bagaimana perusahaan memberikan dukungan terhadap pembelian oleh pelanggan (Osterwalder, 2009, h. 27).

Customer relationships menjelaskan bagaimana perusahaan menjaga hubungan dengan pelanggan. Hubungan dapat berwujud personal maupun tidak personal. Hubungan tersebut juga dipengaruhi dari akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan meningkatkan penjualan (Osterwalder, 2009, h. 28).

Kategori hubungan antara pelanggan dapat dibagi menjadi *personal assistance*, *dedicated personal assistance*, *self service*, *automated service*, *communities*, dan *co-creation* (Osterwalder, 2009, h. 29).

Personal assistance berfokus pada interaksi antarsesama manusia di mana pelanggan bisa berkomunikasi dengan penjual. *Dedicated personal assistance* berfokus pada representasi konsumen yang spesifik. *Self service* berfokus untuk tidak melibatkan kontak langsung dengan konsumen (Osterwalder, 2009, h. 29).

Automated service berfokus menggabungkan *self service* pelanggan dan jasa otomatis (Osterwalder, 2009, h. 29). *Communities* berfokus melayani

komunitas. *Co-creation* berfokus mengembangkan nilai jual dengan pelanggan (Osterwalder, 2009, h. 29).

Revenue streams merepresentasikan uang perusahaan yang didapatkan dari setiap pelanggan, pengeluaran harus dikurangi dari *revenue* untuk mendapatkan penghasilan (Osterwalder, 2009, h. 30).

Ada beberapa hal untuk mendapatkan *revenue streams*, yaitu penjualan aset, biaya pemakaian, biaya berlangganan, penyewaan, lisensi, biaya broker, dan iklan (Osterwalder, 2009, h. 31-32).

Penjualan aset artinya menjual bukti kepemilikan. Biaya pemakaian artinya fokus kepada bentuk jasa tertentu. Biaya berlangganan artinya menjual akses untuk mendapatkan jasa ataupun produk. Penyewaan artinya memberikan sewa khusus terkait aset dengan imbalan uang. Lisensi artinya memberikan ke pelanggan hak untuk membeli lisensi perusahaan. Biaya broker artinya memberikan jasa atas nama dua atau lebih kelompok. Iklan artinya memberikan iklan terkait produk tertentu (Osterwalder, 2009, h. 31-32).

Key resource adalah aset paling penting untuk menjalankan model bisnis. *Key resources* adalah sumber daya yang digunakan perusahaan untuk menjangkau konsumen dan mendapatkan pendapatan (Osterwalder, 2009, h. 34).

Key resources dapat berupa fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Fisik dapat berupa gedung, kendaraan, mesin, sistem. Intelektual dapat berupa *brand*, ilmu, paten dan *copyright*, *partnership*. Manusia sebagai sumber daya dalam menggerakkan bisnis. Finansial dapat berupa uang, jalur kredit, atau opsi saham untuk mempekerjakan pegawai (Osterwalder, 2009, h. 35).

Key activities bertujuan untuk menjelaskan apa yang perusahaan harus lakukan paling utama untuk menjalankan model bisnis (Osterwalder, 2009, h. 36). *Key activities* dibagi menjadi tiga bagian, yaitu *production*, *problem solving*, dan *platform/network*. *Production* berfokus pada membuat dan menyebarkan produk. *Problem solving* berfokus mendapatkan solusi untuk masalah dari seorang pelanggan. *Platform/network* berfokus di mana sumber daya didominasi oleh *platform* atau jaringan yang berdasarkan *key activities* (Osterwalder, 2009, h. 37).

Key partnerships digambarkan seperti jaringan pemasok dan *partner* yang membuat model bisnis berjalan. *Key partnership* kemudian dibagi ke dalam empat kategori antara lain strategi aliansi terhadap yang bukan kompetitor, kompetisi strategi *partner* terhadap kompetitor, bekerja sama untuk membangun bisnis baru, dan hubungan antara penjual-pembeli untuk memastikan perbekalan yang cukup (Osterwalder, 2009, h. 28).

Key partnership dibedakan secara motivasi pembuatan kerja sama, antara lain optimalisasi dan skala ekonomi, pengurangan risiko dan ketidakpastian, dan akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu (Osterwalder, 2009, h. 39).

Optimalisasi dan skala ekonomi berarti menjelaskan konsep bentuk kerja sama sederhana antara konsumen dan pedagang. Pengurangan risiko dan ketidakpastian berarti menjelaskan kerja sama untuk mengurangi risiko yang tidak diinginkan. Akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu berarti menjelaskan sebuah perusahaan sudah mempunyai semua sumber dayanya dan tidak perlu melakukan kerja sama tambahan (Osterwalder, 2009, h. 39).

Cost structure mendeskripsikan seluruh biaya untuk menjalankan bisnis. *Cost structure* menghitung semua pendapatan dan pembiayaan lalu menyebarkannya sesuai dengan kebutuhan (Osterwalder, 2009, h. 40).

Secara garis besar, *cost structure* dapat dibagi menjadi dua, yaitu *cost driven* yang berfokus untuk meminimalkan pengeluaran dan *value driven* yang berfokus pada pembuatan nilai tanpa memikirkan pengeluaran. *Cost structure* memiliki empat karakteristik, yaitu *fixed cost*, *variable cost*, *economies of scale*, dan *economies of scope* (Osterwalder, 2009, h. 41) .

Fixed cost berfokus pada pembiayaan yang tetap sama. Pembiayaan tersebut termasuk dengan gaji, tempat kerja, dan fasilitas lainnya. *Variable cost* berfokus pada pembiayaan yang tergantung dari jumlah penjualan dan jasa yang mereka keluarkan (Osterwalder, 2009, h. 41). *Economies of scale* berfokus pada pembiayaan yang menambah ketika bisnis juga ikut berkembang. Sedangkan *economies of scope* berfokus pada pembiayaan akibat pengaruh jangkauan operasi yang semakin luas (Osterwalder, 2009, h. 41).

Model bisnis media dapat dideskripsikan ke dalam beberapa komponen model bisnis. Komponen tersebut antara lain *content model*, *distribution model*, *marketing model*, dan *revenue model* (Tassel, 2010, h. 327).

Komponen pertama ialah *content model*. *Content model* berfokus kepada materi untuk menarik pelanggan, mempertahankan mereka, dan mengajak mereka untuk melakukan aksi. *Content model* juga mencakup produk-produk spesifik dan berbeda untuk menarik konsumen dan *users* (Tassel, 2010, h. 327). *Content model*

kemudian dibagi ke dalam tiga kategori kecil, yaitu *content aggregation model*, *audience aggregation model*, *audience segmentation model*.

Content aggregation model berfokus kepada konten dan materi menarik untuk menarik konsumen dan memberikan pengalaman terbaik untuk konsumen dari awal hingga akhir, memberikan banyak konten, membuat *users* sebagai pembuat konten, mengontrol dan memberikan konten dalam keadaan terbaik, serta mendapatkan konten dari yang lain dengan cara kontrak (Tassel, 2010, h. 329-330).

Audience aggregation model berfokus kepada konsumen yang kemudian membuat atau memperoleh konten untuk menarik konsumen yang lebih luas atau lebih dari satu konsumen. Model ini juga berfokus menggabungkan materi yang sangat luas untuk menarik kesamaan dari masyarakat luas serta memberikan konten dan jasa yang atraktif dan bernilai tinggi untuk menarik konsumen (Tassel, 2010, h. 329-337).

Audience segmentation model berfokus kepada konsumen yang kemudian membuat atau memperoleh konten untuk menarik konsumen yang sangat spesifik. Model ini menargetkan konsumen yang mempunyai keinginan yang spesifik dan membuatkan konten untuk menarik mereka. Model ini juga membahas untuk membangun konten yang menarik kelompok yang sudah ada (Tassel, 2010, h. 329-339).

Komponen kedua ialah *distribution model*. *Distribution model* menjelaskan bagaimana konten akan mencapai ke konsumen. *Distribution model* menggambarkan bagaimana produk akan dicapai oleh konsumen dan pengguna,

dengan kondisi konsumen dapat mengakses konten tersebut (Tassel, 2010, h. 327-350).

Distribution model dibagi dalam tiga kategori kecil, yaitu *windowing model*, *cross-media/platform*, dan *walled garden*. *Windowing model* berfokus mendistribusikan konten dalam beberapa tahapan menggunakan *frame* waktu, *platform* media, dan harga yang berbeda. Model ini bisa menjadi *marketing*, *revenue*, dan *distribution model* tergantung dalam konteksnya (Tassel, 2010, h. 350).

Cross media platform berfokus membuat konten tersedia di berbagai *platform* media berbeda seperti membiarkan konsumen membeli buku di toko, mengunduhnya dalam bentuk PDF, dan mengunduhnya untuk *e-reader*. Seperti *windowing model*, model ini bisa berubah sebagai *marketing* dan *revenue model* serta *distribution model*. Konsumen yang berbeda akan menikmati konten, dan di antaranya akan menggunakan lebih dari satu alat (Tassel, 2010, h. 350-351).

Walled garden berfokus untuk membuat konsumen datang ke suatu tempat untuk mendapatkan konten dan tidak meninggalkan lokasi tersebut. Di dalam lingkungannya, penikmat konten bisa memilih berbagai macam jasa yang dipilih secara hati-hati, dikendalikan, dan beroperasi melalui jaringan yang disediakan oleh perusahaan. Model ini mengekang konsumen dalam menggunakan jaringan tertutup di area terbatas tersebut (Tassel, 2010, h. 350-352).

Komponen selanjutnya ialah *marketing model*. *Marketing model* menjelaskan bagaimana sebuah konsumen potensial bisa dijadikan konsumen tetap. Konsumen kemudian akan belajar tentang konten dan penawaran *service*

perusahaan tersebut sehingga tertarik untuk mencobanya (Tassel, 2010, h. 327-344).

Marketing model lalu membagi model ini ke dalam enam kategori kecil antara lain *traditional model*, *spirals model*, *viral model*, *affinity model*, *data mining*, dan *longitudinal cohort model*. *Traditional model* berfokus pada *branding*, *positioning*, *integrated marketing communications (imc)*, *cross-media campaigns*, *product placement*, *viral marketing*, dan *audience/customer segmentation* (Tassel, 2010, h. 345).

Spiral model berfokus kepada mendorong orang dari satu *platform* media ke selanjutnya sampai mereka tertarik untuk melihat, mengakses, menyewa, ataupun membeli. Ide utama dari model ini adalah bahwa setiap medium bisa digunakan untuk cara yang terbaik seperti penjelasan tabel di bawah ini (Tassel, 2010, h. 327-345).

Gambar 2.1 Gambar Penggunaan Media di Spiral Model

	TV/Radio/Print	Internet Web Sites	Social Media	Email
Medium offers	Content	Convenience	Communication	Notification
Content	:30 commercial, print ads	Searchable, informative web pages with purchase/access option	User-generated	Invitations, notices, and reminders
Communication structure	One to many	One to many (one at a time)	One to many or one to one	One to many or one to one
Content appeal to viewer/user	Richness	Information/Actionability	Immediacy/Trust	Need or interest
Medium's most effective marketing element	Selling	Service	Recommendations	Addressability
Element of influence (all provide information)	Emotion	Actionability	Personal relationship	Targeted information
Viewer/user reception behavior	Passive	Active	Interactive	Active/Interactive
Consumer cognitive response	Attention	Intention	Conversation	Attention/Response
Maximal consumer response	Interest	Access/Purchase	Engagement	Interaction

(Sumber: *Managing Electronic Media*)

Viral model berfokus dalam membuat konten yang masyarakat bisa berikan ke *personal* mereka ataupun *virtual network* mereka, sehingga yang lain

bisa melihat, mengakses ataupun membeli konten. Model ini juga menggunakan teknik *viral marketing* di mana mereka membuat kampanye di mana pengguna bisa menjadi agen *marketing*, mengomunikasikan pesan *marketing* ke kehidupan asli mereka dan teman-teman virtual (Tassel, 2010, h. 327-347).

Affinity model berfokus melakukan kerja sama dengan pembuat konten yang produknya berhubungan atau komplementari untuk mencari orang yang kemungkinan akan melihat, mengakses, menyewa, atau membeli konten. Model ini juga merujuk kepada kerja sama antara *website* yang menarik konsumen dengan keinginan konten yang sama (Tassel, 2010, h. 327-347).

Data mining berfokus kepada teknik mengumpulkan informasi tentang konsumen untuk membuat nilai jual yang ditargetkan pada mereka. Data pembeli sebelumnya dianalisis dan dijadikan panduan untuk kegiatan selanjutnya (Tassel, 2010, h. 327-348).

Longitudinal cohort model berfokus mengikuti demografis yang sama dengan konsumen seperti dalam umur, konten *marketing* yang berbeda, dan produk lain yang berubah terkait keinginan kelompok (Tassel, 2010, h. 327-348).

Komponen terakhir ialah *revenue model*. *Revenue model* menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan akan mencari pendapatan. *Revenue model* menunjukkan bagaimana perusahaan di dalam nilai rantai konten bisa membuat uang baik langsung dari konten maupun tidak langsung dengan cara menjual produk atau jasa lain (Tassel, 2010, h. 327-353).

Revenue model kemudian membagi model ke dalam 15 kategori antara lain *multiple revenue stream*, *ad-supported model*, *transactional pay-per*,

bundling and tiering, big bite model, subscription model, commerce-supported model, usage fees, piggyback model, licensing fee, revenue sharing model, affiliate revenue sharing, cybermediary model, consumer generated content, dan data sales model (Tassel, 2010, h. 353-354).

Multiple revenue streams berfokus kepada mendapatkan pendapatan dari berbagai macam sumber. *Ad-supported model* berfokus kepada bantuan konten dari pengiklan dengan pendanaan agar dijangkau oleh pelanggan. *Transactional pay-per* berfokus kepada konsumen konten membayar langsung untuk konten yang mereka mau. *Bundling and tiering* berfokus kepada menempatkan berbagai macam produk konten secara bersamaan dan diberikan biaya untuk balutannya. *Big bite model* berfokus langsung menguangkan konten setelah dikeluarkan (Tassel, 2010, h. 353-356).

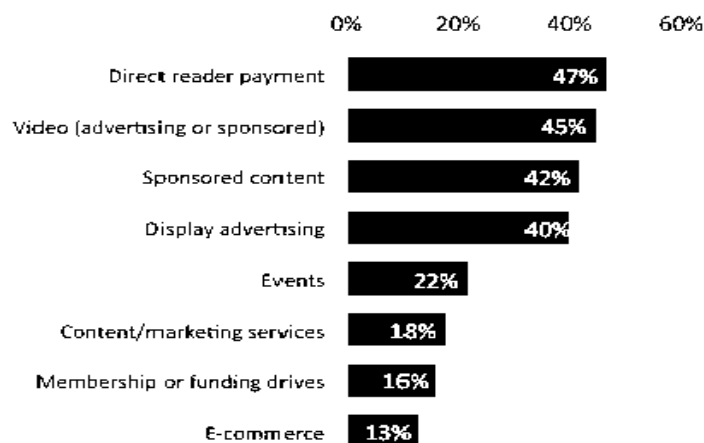
Subscription model berfokus memberikan biaya untuk konsumen dalam jangka waktu seperti jam, hari, bulan, dan tahun. *Commerce-supported model* berfokus konten diberikan secara gratis yang disponsori dari produk yang lain. *Usage fees* berfokus memberikan jasa/service tertentu tergantung pembiayaan. *Piggyback model* berfokus memberikan dukungan konten yang menguntungkan dan sedikit mendukung konten yang tidak menguntungkan. *Licensing fees* berfokus memberikan biaya pada *reseller* konten atau pengguna yang mengonsumsi konten sembari tetap menjaga kepemilikan dari *Copyright* (Tassel, 2010, h. 353-358)

Revenue sharing model berfokus kepada membuat uang dengan cara menambahkan permintaan dengan cara berbagi konsumen dan pendapatan dengan

partner. Affiliate revenue sharing berfokus mengatur kerja sama pendapatan bersama dengan *partner* penyedia konten untuk meningkatkan keseluruhan total dari konsumen. *Cybermediary model* berfokus kepada distributor internet yang mengagregasi *link* untuk menggantikan penjualan besar di dunia nyata. *Consumer-generated content* berfokus untuk mengajak konsumen untuk menyediakan konten dan membayarkan mereka sebagai dari pendapatan yang mereka dapatkan. *Date sales model* berfokus dalam membuat uang dengan cara menjual data tentang konsumen dan pengguna (Tassel, 2010, h. 353-363).

Nic Newman (2016, h. 12) melakukan survei bagaimana media akan mendapatkan penghasilan pada 2017. Ia menyurvei 132 editor, CEO, dan *digital leader*, 13 orang tidak menjawab survei. Adapun hasil survei tersebut ialah sebagai berikut.

Gambar 2.2 Gambar Survei Nic Newman



(Sumber : Journalism, Media, And Technology Prediction 2017)

Survei di atas menjelaskan bahwa media mempunyai berbagai macam cara untuk mendapatkan pendapatan. Kategori-kategori di atas antara lain *direct reader*

payment, video, sponsored content, display advertising, events, content/marketing service, membership or funding drives, dan e-commerce (Newman, 2017, h. 12).

Direct reader payment memfokuskan kepada ketika pembayaran untuk mengakses konten. *Video* memfokuskan untuk membuat konten *video* untuk kegiatan iklan ataupun sponsor. *Sponsored content* memfokuskan membuat konten untuk sponsor. *Display advertising* memfokuskan untuk membuat iklan di *website*. *Content/marketing service* memfokuskan pada jasa tambahan dalam pembuatan konten dan *marketing*. *Event* memfokuskan untuk membuat sebuah kegiatan baik itu *online* atau *offline*. *Membership/funding drives* memfokuskan pada pembuatan anggota agar bisa mengakses konten. *E-commerce* memfokuskan pada penjualan dengan memanfaatkan sistem jaringan internet (Newman, 2017, h. 12).

Nic Newman (2017, h. 12) kemudian membagi lima *trend* mendapatkan pendapatan oleh media pada 2017, melalui respons dari surveinya. Lima *trend* tersebut adalah *membership and reader payment, data, loyalty, and personalisation, mobile alert and the battle for the lockscreen, acceptable ads and ad-blocking, dan sponsored content, pop-up newspaper and magazines*.

Membership and reader payment memfokuskan mendapatkan pendapatan dengan menjadikan pembaca anggota. *Data, loyalty, and personalisation* memfokuskan bagaimana membuat orang asing menjadi pelanggan tetap. *Mobile alert and the battle for the lockscreen* memfokuskan kepada notifikasi dari *handphone* untuk dapat meningkatkan pendapatan (Newman, 2017, h. 12-13).

Acceptable ads and ad-blocking memfokuskan pendapatan melalui iklan yang bisa diterima dan aplikasi *ad-blocking* sebagai bentuk pendapatan. *Sponsored content* memfokuskan kepada pembuatan konten untuk kebutuhan sponsor. *Pop-up newspaper and magazines* memfokuskan pada berita-berita yang muncul sebagai bentuk iklan tentang topik atau konten terkini (Newman, 2017, h. 15).

Peneliti kemudian melakukan penyesuaian untuk konsep model bisnis. Penyesuaian tersebut ialah hasil penelitian akan dibahas menggunakan konsep Alexander Osterwalder serta Nic Newman. Sedangkan pembahasan akan dibahas dengan konsep dari Tassel. Penyesuaian tersebut bertujuan untuk memudahkan peneliti untuk melakukan penelitian.

Konsep Alexander Osterwalder sendiri kemudian akan mendapatkan penyesuaian tambahan untuk memudahkan penelitian. Penyesuaian pertama ialah penggabungan kategori *Channel* dan *Customer Relationship*. Penggabungan ini didasari karena kedua pembahasan tidak jauh berbeda. Jika pembahasannya diulangi maka akan menimbulkan kerancuan, oleh karena itu diperlukan penyesuaian.

Penyesuaian kedua ialah materi dari *revenue stream* akan digantikan oleh materi *revenue stream* dari Nic Newman pada buku *Journalism, Media, And Technology Trends And Predictions 2017* (2016, h. 12-15). Penyesuaian tersebut ialah karena materi *revenue stream* oleh Alexander Osterwalder bersifat bisnis murni, sedangkan materi Nic Newman menyangkut *revenue stream* media.

2.3 Kerangka Pemikiran

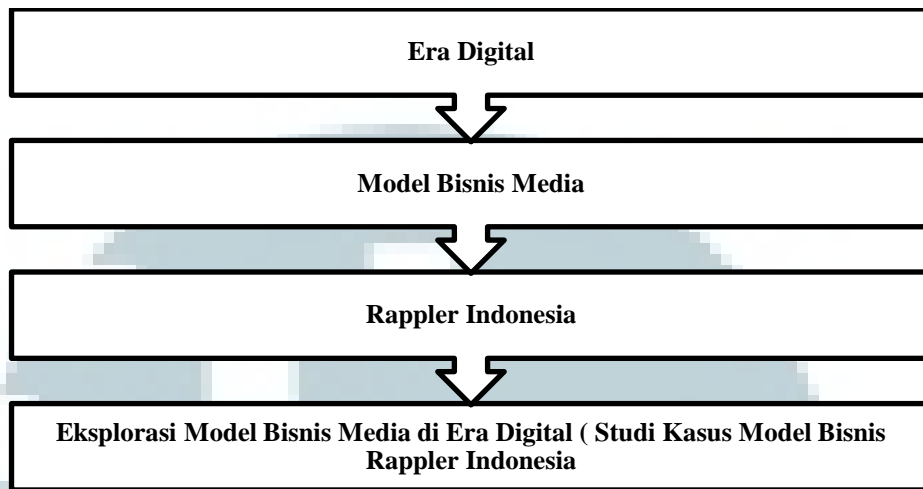
Perkembangan era *digital* telah memberikan dampak yang besar bagi perusahaan. Lalu untuk bertahan dari dampak tersebut salah satu caranya ialah dengan pengembangan model bisnis. Model bisnis bergerak agar sebuah perusahaan media tetap bisa menjalankan bisnisnya. Model bisnis juga memengaruhi bagaimana tujuan dan fokus dari sebuah perusahaan.

Dalam hal perusahaan media, model bisnis memengaruhi bagaimana konsep dan cara yang dilakukan media. Cara tersebut dapat berupa pembuatan konten maupun bagaimana mendapatkan pendapatan.

Era *digital* yang mulai berkembang membuat model bisnis media juga turut terpengaruh. Rappler Indonesia sendiri merupakan sebuah media yang menggunakan konsep yang berbeda dari media lainnya, yaitu *social news network*. Rappler Indonesia juga merupakan sebuah media yang baru hadir pada era *digital*.

Keunikan konsep tersebut membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Rappler Indonesia. Pembahasannya akan berpusat bagaimana model bisnis yang Rappler Indonesia gunakan di era *digital* ini. Pembahasannya juga akan mencocokkan konsep model bisnis apa yang sesuai dengan Rappler Indonesia.

Bagan 2.1 Bagan kerangka Pemikiran Penelitian



UMN