

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1 Tinjauan Teori

##### 2.1.1 *Lean Startup*

Ries (2011) mempublikasikan bukunya, *The Lean Startup*, dan membuat definisi baru dalam proses pengembangan bisnis terhadap UMKM yang memiliki fondasi yang berbeda dengan perusahaan besar. Dalam buku tersebut, Ries (2011) menyederhanakan proses bisnis dengan tiga langkah yang selalu berulang: Membangun (*Build*), Mengukur (*Measure*), dan Belajar (*Learn*).

Pada riset terkini, Bortolini et al. (2018) memberi detail dalam metodologi *Build-Measure-Learn* (BML) yang digagaskan oleh Ries (2011). Pada tahap *build*, dengan merujuk dari buku Blank & Dorf (2012), yaitu tahapan di mana sebuah bisnis membangun dan menguji hipotesis untuk model bisnis dengan berbagai eksperimen, termasuk untuk membuat *Minimum Viable Product* (MVP), yaitu sebuah prototipe yang belum sempurna, namun memiliki fitur-fitur yang akan ada di dalam produk akhir.

Tahapan berikutnya adalah *measure*, yaitu mengambil dan mengukur data dari hasil eksperimen yang telah dijalankan dengan menggunakan alat-alat statistika dan memvalidasi hipotesis (Bortolini et. al., 2018). Di dalam tahap terakhir, *learn*, Ries (2011) membagikan tahapan ini ke empat kategori: memutar (*pivoting*), mengulang (*iterating*), melanjutkan (*escalating*), dan menyerah (*giving up*).

Blank & Dorf (2012) mendefinisikan kategori *pivoting* untuk merubah satu atau lebih dimensi model bisnis untuk membuat hipotesis baru untuk diuji ulang dengan eksperimen baru. Dalam analisis yang sama, Blank & Dorf (2012) menulis bahwa kategori *iterating* lebih ke mendukung satu atau lebih dimensi model bisnis untuk menguji hipotesis baru, kategori ini pula juga menandakan sebuah UMKM telah mendekati model bisnis yang sesuai. Dalam kategori *escalating*, sebuah bisnis sudah yakin telah menemukan model bisnis yang dapat bertahan dan dapat diinvestasikan untuk berkembang dalam skala yang lebih besar (Blank & Dorf, 2012). Sementara dalam kategori *giving up*, terjadi apabila hasil eksperimen

menunjukkan bahwa hipotesis tidak memungkinkan untuk membentuk bisnis model yang bertahan (Bortolini et al., 2018).

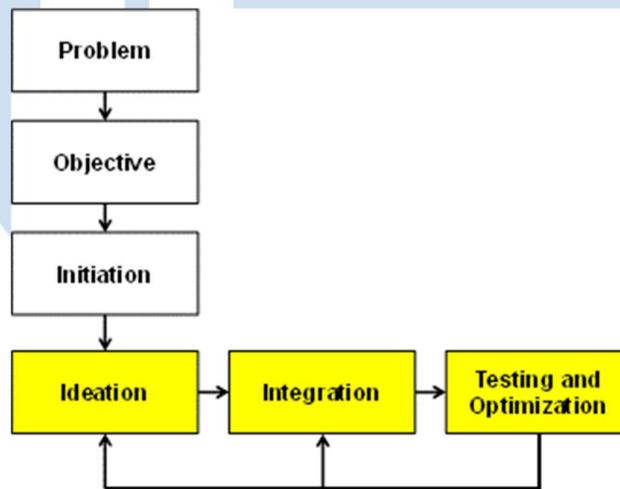
### 2.1.2 Inovasi Model Bisnis

Definisi inovasi model bisnis (*business model innovation/BMI*) adalah sebuah proses dalam organisasi untuk membuat model baru (Osterwalder et al., 2005), biasa berupa pembaharuan dari model lama dan bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dalam kompetisi bisnis / *competitive advantage* (Mitchell & Bruckner Coles, 2004). Dalam pembuatan BMI, sebuah organisasi mampu mendefinisikan sebuah set elemen model bisnis, menghubungkan antar elemen dengan elemen lain, dan bereksperimen untuk membuat model bisnis baru (Osterwalder et al., 2005).

Chesbrough (2010) dengan merujuk ke jurnal sebelumnya (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) membagi beberapa tujuan BMI sebagai: mengartikulasi/merubah VP, mengidentifikasi segmentasi pasar, mendefinisikan struktur *value chain* (VC), memperjelas mekanisme pendapatan (*revenue mechanism*), mengestimasi struktur biaya (*cost structure*) dan potensi pendapatan (*potential profit*), mendefinisikan posisi perusahaan di dalam hubungan (*value network*) antar *supplier* dan *customer*, dan memformulasikan strategi kompetitif.

Mengembangkan BMI dalam bisnis tidak jauh beda dengan mengembangkan kapabilitas bisnis lainnya (Lindgardt et al., 2012). Namun, proses mengembangkan BMI tidak dapat dikatakan mudah, karena inovasi yang dilakukan tidak hanya untuk sekali untuk perubahan produk, melainkan berinovasi berkali-kali untuk adaptasi terhadap pasar dan mengambil *competitive advantage* (Lindgardt et al., 2012). Dalam jurnalnya, Lindgardt dan rekannya (2012) memberi beberapa jebakan umum dalam proses pengembangan BMI: pembengkakan portfolio (*portfolio bloat*), gagal untuk diperbesar (*failure to scale up*), memelihara ide-ide (*pet ideas*), hasil yang terisolasi (*isolated efforts*), terlalu fokus terhadap pengembangan ide (*fixation on ideation*), terlalu fokus terhadap bagian internal (*internal focus*), dan bias masa lalu (*historical bias*).

BMI tidak lepas di dalam industri game yang memiliki persaingan ketat. Davidovici-Nora (2014) dengan meneliti model bisnis *Free to Play* (F2P) dan *Pay to Play* (P2P), menemukan potensi untuk inovasi yang lebih lanjut. Monetisasi sudah bukan merupakan sumber pendapatan yang unik untuk sebuah game, melainkan menggunakan gabungan antar beberapa model bisnis untuk game yang sudah ada (Davidovici-Nora, 2014). Gabungan biasanya menjadi satu definisi umum sebagai *freemium*, namun terdapat pula model bisnis gabungan yang menggabungkan P2P dengan transaksi mikro (*microtransaction*/MTX) atau dengan *Downloadable Content* (DLC).



Gambar 2.1 Kerangka Inovasi Model Bisnis.

Sumber: Grassman et al. (2020)

Dalam perubahan model bisnis, Gassmann et al. (2020) menulis beberapa pola bisnis yang telah ada selama 150 (seratus lima puluh) tahun dan menyederhanakannya menjadi 55 (lima puluh lima) pola bisnis yang sering dipakai di bisnis-bisnis di buku mereka, *The Business Model Navigator*. Dari buku ini, industri game telah menggunakan beberapa pola bisnis yang telah digunakan, namun tidak semua telah dicoba. Buku ini juga menjadi panduan dalam penulisan karya ilmiah ini dengan menyerap empat tahapan untuk menginovasi sebuah model bisnis: Inisiasi (*Initiation*), ideasi (*Ideation*), integrasi (*Integration*), dan uji coba dan optimisasi (*Testing and Optimization*) (**Gambar 2.1**).

Pada tahapan pertama, penulis menganalisis bisnis dari ekosistem industri game dari pasar, lingkungan eksternal, lingkungan industri, hingga ke pihak internal. Kemudian dalam tahap ideasi, penulis mencoba untuk mengadaptasikan pola-pola bisnis yang terdapat dalam buku ini dan mencoba untuk menyesuaikan dengan model bisnis lama. Untuk mencapai tahap berikutnya, sebuah proses iterasi untuk seleksi ide dilakukan hingga ditemukan model bisnis yang baru dengan harapan bisa mendapatkan keunggulan kompetitif dalam industri game. Terakhir, model ini akan diuji dan beradaptasi dengan kondisi pasar secara langsung, hasil dari uji model ini dapat diiterasikan ulang ke tahapan-tahapan sebelumnya untuk inovasi model berikutnya.

### 2.1.3 Game Indie

Definisi game indie tidak jauh dari definisi-definisi *indie* di bidang lainnya seperti musik dan perfilman (Dutton, 2012). Namun, banyak orang memiliki beberapa pandangan dalam mendefinisikan game indie: ada yang merujuk pada ukuran studio, ada yang merujuk pada game, ada yang merujuk pada posisi studio di mana tidak berada di bawah perusahaan besar atau merupakan anak sebuah perusahaan, dan ada pula yang merupakan perusahaan dengan jiwa *indie* (Dutton, 2012). Gril (2008) menyimpulkan sebuah game dapat masuk sebagai indie dengan kebebasannya secara keuangan dan pikiran. Game indie juga dapat dilihat dari jumlah orang yang terlibat dalam tahap pengembangannya, baik itu secara individual, kelompok kecil, atau perusahaan mikro (Gril, 2008).

Meskipun demikian, Dutton (2012) juga menemukan masukkan bahwa beberapa perusahaan kecil di bawah perusahaan besar masih masuk ke dalam game indie, salah satu contoh yang dapat dilihat adalah *Journey* di bawah bantuan finansial oleh *Sony*. Sebuah interview kepada Sean Murray, selaku kepala dari *Hello Games* yang dibantu oleh *Sony* untuk merilis game mereka, *No Man's Sky* berkata bahwa meskipun timnya mampu merilis game dengan harga setara dengan game-game AAA, mereka masih merupakan tim yang kecil dan game yang dibuat lebih eksperimental dibandingkan dengan game AAA yang memiliki fondasi yang kuat (Kamen, 2016).

Profesor di *The Royal Danish Academy of Fine Arts*, Jesper Juul menulis buku *Handmade Pixels* dan menyimpulkan bahwa definisi game indie, meskipun secara garis besar terlihat jelas, masih masuk ke dalam kategori ambigu (Kunzelman, 2020).

#### **2.1.4 Pemasaran Digital (*Digital Marketing*)**

Kotler et al. (2021) menulis buku *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, di mana dimensi marketing sekarang sudah menyatu dengan penggunaan teknologi dengan data yang telah dilatih dan diolah untuk membantu manusia sebagai pengguna untuk mampu membuat keputusan yang lebih kritis, memprediksi hasil dari strategi dan taktik *marketing*, dan mempercepat eksekusi *marketing*. Konsep baru ini menggunakan 5 komponen yang saling berurutan dimulai dari *data-driven marketing* yang mempelajari dari data-data yang sudah ada, lalu diaplikasikan ke *predictive, contextual, and augmented marketing* masing-masing memiliki tujuannya tersendiri sesuai dengan namanya: memprediksi aktivitas pasar sebelum rilis, mengidentifikasi dan memberi pelanggan interaksi yang personal dengan menggunakan *digital interfaces*, dan menggunakan teknologi digital untuk berinteraksi dengan pelanggan manusia dengan teknologi yang meniru tingkah laku manusia seperti *chatbot* atau *virtual assistant*. Ketiga metode *marketing* ini kemudian dilanjutkan ke strategi *agile marketing*, di mana sebuah bisnis merencanakan strategi pemasaran mereka mengikuti dengan perubahan tren yang sangat cepat.

Eksekusi *digital marketing* tidak jauh untuk industri game karena platform game yang terikat dengan digital. Ditambahkan dengan internet membuat *digital marketing* pengembang game menjadi lebih dekat dan interaktif dengan pemainnya. Üstündağ (2020) mengamati industri game besar yang mengaplikasikan metode *Omnichannel Marketing*. Hasil penelitian tersebut membuktikan efektivitas *omnichannel marketing* yang mampu menemukan dan membawa pasar yang baru dari berbagai medium yang berbeda baik di dalam atau di luar game, maupun baik saat terdapat acara (*event*) tertentu atau tidak. Meskipun metode ini sangat menggiurkan, perlu ditekankan bahwa hasil tersebut berdasarkan dari industri game

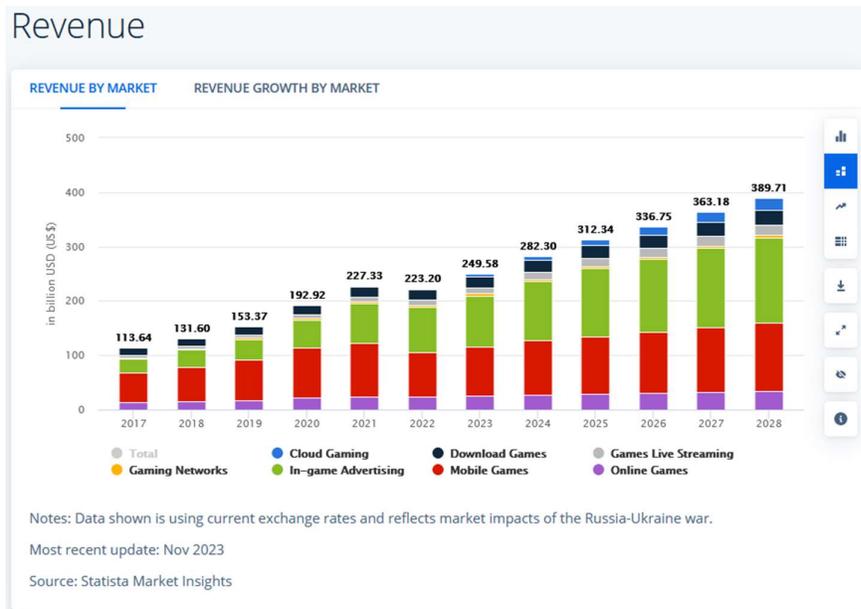
besar yang memiliki modal untuk memungkinkan pembuatan *omnichannel marketing*, sebuah harga yang sangat mahal untuk studio game indie.

Nuotio & Varsta (2017) menuliskan sebuah panduan untuk *marketing* game indie dan menyimpulkan bahwa pemasaran game indie dibentuk untuk lebih rumit dari strategi pemasaran biasa. Hal ini dikarenakan dengan banyaknya studio game indie lainnya yang memungkinkan untuk menggunakan semua strategi dan metode yang sama untuk bisa menonjol dari kerumuman lainnya, atau bahkan mereka tidak mementingkan pendapatan, melainkan karya mereka terlebih dahulu (Styhre & Wikhamn, 2019). Terdapat 6 komponen yang dibentuk dari penelitian Nuotio & Varsta (2017) untuk mencapai ke target pasar yang diinginkan: memastikan game memiliki VP yang unik, mengidentifikasi keberadaan target pasar, menghitung dan memposisikan harga pasar yang cocok untuk target pasar tersebut, mengoptimalkan rencana distribusi, implementasi *digital marketing*, dan terakhir melakukan promosi dan kerjasama.

## **2.2 Tahap Initiation**

### **2.2.1 Total Addressable Market**

Berdasarkan laporan dari situs Statista (2023), pendapatan pasar industri game secara global pada tahun 2023 terproyeksikan sebesar US\$ 249 milyar dengan estimasi perkembangan pasar sekitar 11.8%. **Gambar 2.2** menunjukkan grafik batang dari tahun 2017 hingga proyeksi tahun ini ke tahun 2028. Setiap tahunnya, pendapatan melalui *mobile games* mendominasi total keseluruhan pendapatan pasar, diikuti oleh pendapatan dari iklan yang dipasang di dalam game tersebut. Sementara itu, berdasarkan pertumbuhan pasar dari **Gambar 2.3** menunjukkan pertumbuhan segmentasi *cloud gaming* sedang bertumbuh pesat dibandingkan dengan segmentasi lainnya. Hal ini dikarenakan *cloud gaming* adalah pasar yang relatif baru dibandingkan segmentasi lainnya yang telah tersaturasi. Meskipun demikian, proyeksi untuk tahun 2023 hingga 2028 diperkirakan akan konstan dikarenakan penurunan pasar yang terjadi dalam 2 tahun silam dari 2021 dan 2022 dikarenakan oversaturasi dari pasar yang mendominasi: *mobile games* dan *in-game advertising*.

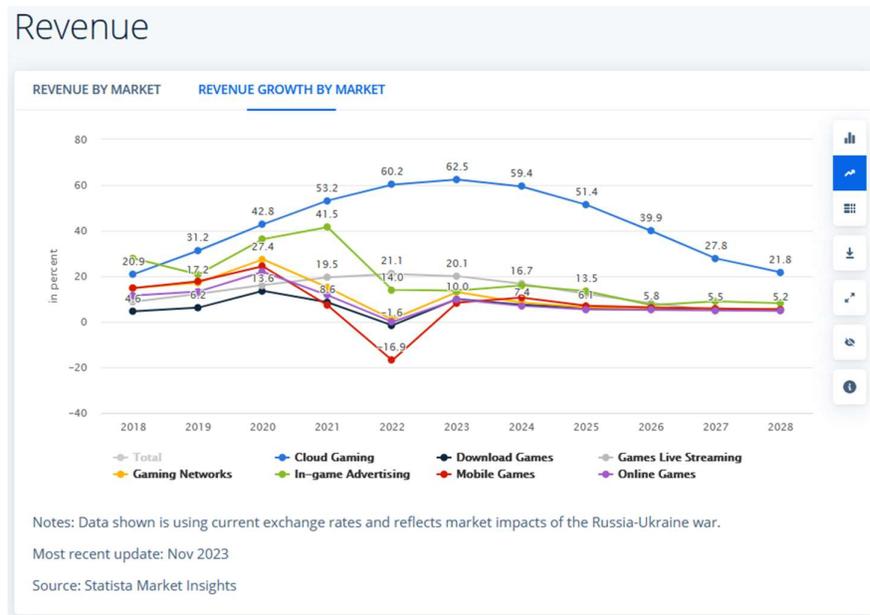


Gambar 2.2 Pendapatan Pasar Industri Game dalam Skala Global.

Sumber: Statista (2023)

Menarik pasar global menuju pasar industri game di Indonesia, berdasarkan buku *Peta Ekosistem Industri Game Indonesia* oleh Sihombing & Manurung (2021), **Gambar 2.4** menunjukkan pendapatan industri game di Indonesia di tahun 2021 dengan *mobile games* memiliki pendapatan dua kali lebih besar dibandingkan game komputer dengan nilai masing-masing sebesar US\$ 755,5 juta dan US\$ 319,8 juta.

U M M N  
 U N I V E R S I T A S  
 M U L T I M E D I A  
 N U S A N T A R A



Gambar 2.3 Pertumbuhan Pasar Industri Game secara Global.

Sumber: Statista (2023)

Pertumbuhan pemain dalam pasar terus meningkat berdasarkan Statista (2023) pada **Gambar 2.5**, walaupun tingkat pertumbuhan tiap segmen industri berbeda-beda. Perkembangan pasar livestreaming dalam beberapa tahun terakhir diproyeksikan akan melampaui segmentasi online games dan download games (Chou et al., 2023; Mellado, 2023). Grafik ini juga konsisten dengan penetrasi segmen terhadap pasar industri sesuai dengan **Gambar 2.6**, yang menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dari pasar livestreaming, namun masih didominasi oleh pasar mobile games. Apabila ditarik ke pasar Indonesia, berdasarkan dengan **Gambar 2.4** juga merujuk jumlah pemain yang dua kali lebih banyak dari *mobile games* dibandingkan dengan game komputer. Dari data-data ini, diproyeksikan bahwa *mobile games* akan mendominasi tren industri game dengan segmen *livestreaming* yang perlahan menaik.



Gambar 2.4 Jumlah Pemain dan Pendapatan Industri Game di Indonesia.

Sumber: Sihombing & Manurung (2021)

### 2.2.2 Analisis Lingkungan Umum

Penulis lebih lanjut menganalisis lingkungan umum dengan alat bisnis PESTEL yang merujuk dari hasil riset terkini oleh Momin (2022), Semwal (2023), dan situs universitas Fern Fort (Strategic Management Department, n.d.). Tujuan dari analisis ini adalah mengetahui beberapa peluang (*opportunities*) dan halangan (*threats*) dalam industri gim secara umum. Namun, hanya beberapa faktor kunci eksternal (*key external factor*) yang akan diambil dan menyinggung beberapa faktor lainnya. (Gambar 2.7)

Teknologi menjadi salah satu faktor utama dalam industri game, dan dapat menjadi sebuah peluang sekaligus ancaman kepada para pengembang game. Perkembangan teknologi membuat banyak peluang baru yang dapat dibuat oleh pengembang game, mulai dari perubahan sistem menjadi serupa dengan game atau disebut sebagai gamifikasi (*gamification*), hingga penggunaan simulasi dunia virtual (*Virtual Reality/VR*) melalui *Metaverse*. Namun, cepatnya teknologi juga membantu perkembangan pembajak (*piracy*) dan kriminalitas di dunia maya (*cybercrime*) yang dapat menyerang pengguna tanpa harus berinteraksi langsung dengan mereka. Dalam konteks game, pembajakan telah menjadi salah satu ancaman yang sering dihadapi oleh para pengembang game sehingga beberapa pengembang telah mencoba untuk membuat sebuah sistem untuk meminimalisir kemungkinan pembajak dapat meretas game mereka.



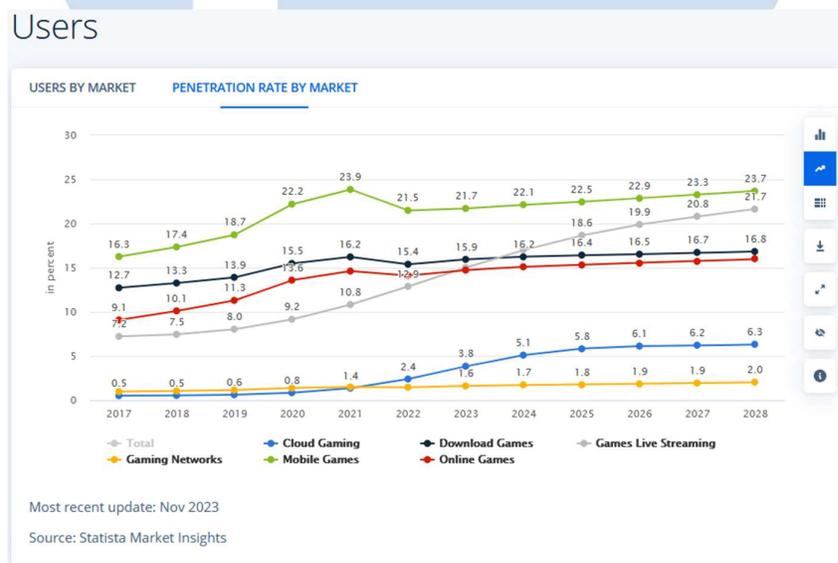
Gambar 2.5 Perkembangan Pengguna dalam Pasar.

Sumber: Statista (2023)

Kemudian, demografi pemain game secara sosial telah berkembang dengan pesat dalam beberapa tahun terakhir. Dengan adanya game-game yang ringan dan dapat dimainkan dalam waktu yang singkat, target pemain dapat menyebar dengan luas baik dari perbedaan gender hingga ke usia orang yang lebih tua dari game pada umumnya. Perluasan demografi ini membuka peluang yang sangat lebar untuk para

pengembang game untuk mendapatkan potensi pemain baru yang sebelumnya tidak mereka dapatkan.

Semwal (2023) menambahkan salah satu faktor peluang ekonomi dalam industri game, yaitu naiknya transaksi mikro (*microtransactions*) di dalam game yang berupa uang di dalam game (*in-game currency*), barang eksklusif (*exclusive item*), dan/atau fitur lainnya seperti *battlepass* yaitu sistem hadiah dalam bentuk progresif atau *lootbox* yang berupa barang virtual yang digunakan untuk mendapatkan barang eksklusif yang diambil secara acak. Selain itu, terdapat juga perkembangan permintaan dalam game *mobile* (*mobile gaming*), maraknya industri *eSports*, yaitu kompetisi dengan game, dan kemunculan teknologi VR membuat peluang pasar yang baru yang masih dikembangkan.



Gambar 2.6 Persentase Penetrasi Segmen dalam Pasar.

Sumber: Statista (2023)

### 2.2.3 Analisis Industri

Analisis *Porter's Five Forces* (PFF) dari **Gambar 2.8**, menunjukkan beberapa aspek yang perlu diperhatikan seperti bagaimana pemain bisa dibedakan setidaknya menjadi dua dalam menawar pembelian (*bargaining power of buyers*),

tetapi sama-sama memberikan ancaman substitusi (*threats of substitution*) yang signifikan. Dari pihak suplai pun kekuatan tawaran mereka juga bergantung terhadap *game publisher* yang memiliki kekuatan dalam mengatur harga di pasar.

Opportunities	Threats
Intellectual Property protection. Taxation. Trade and pricing regulations.	Political Conflict between countries might affect the imports of game products from/to a specific country.
As game industry products are majority focused on games, most of the opportunities are depending on rates of exchange (along with its stability), interests, positive economic growth, and efficiency of financial markets.	Increasing global recession risk due to Post-COVID-19 impacts alongside with Russia-Ukraine war. Rates of unemployment, inflation, and negative economic growth. Labor costs.
The ever changing trends in the game industry creates a social impact, notably with the increment of female gamers around the world, creating opportunities for industry to create games with gender specified demographic.	The post-covid-19 cause people to return back working in the office, decreasing potential players. Most of the non-gamer market has low interest with games.
With the rapid technology advancement, there are more things that can be applied to game or being gamified/gamification.	Advancement of technology can also leads to easier piracy.
	Gaming is an activity that involves mostly in digital platform these days, which makes up more electric consumption and carbon emissions.
Intellectual Property, Copyright, and Data Protection laws.	Different country has different laws and policies regarding games, especially on more violet and explicit content games.

Gambar 2.7 Analisis PESTEL Industri Game.

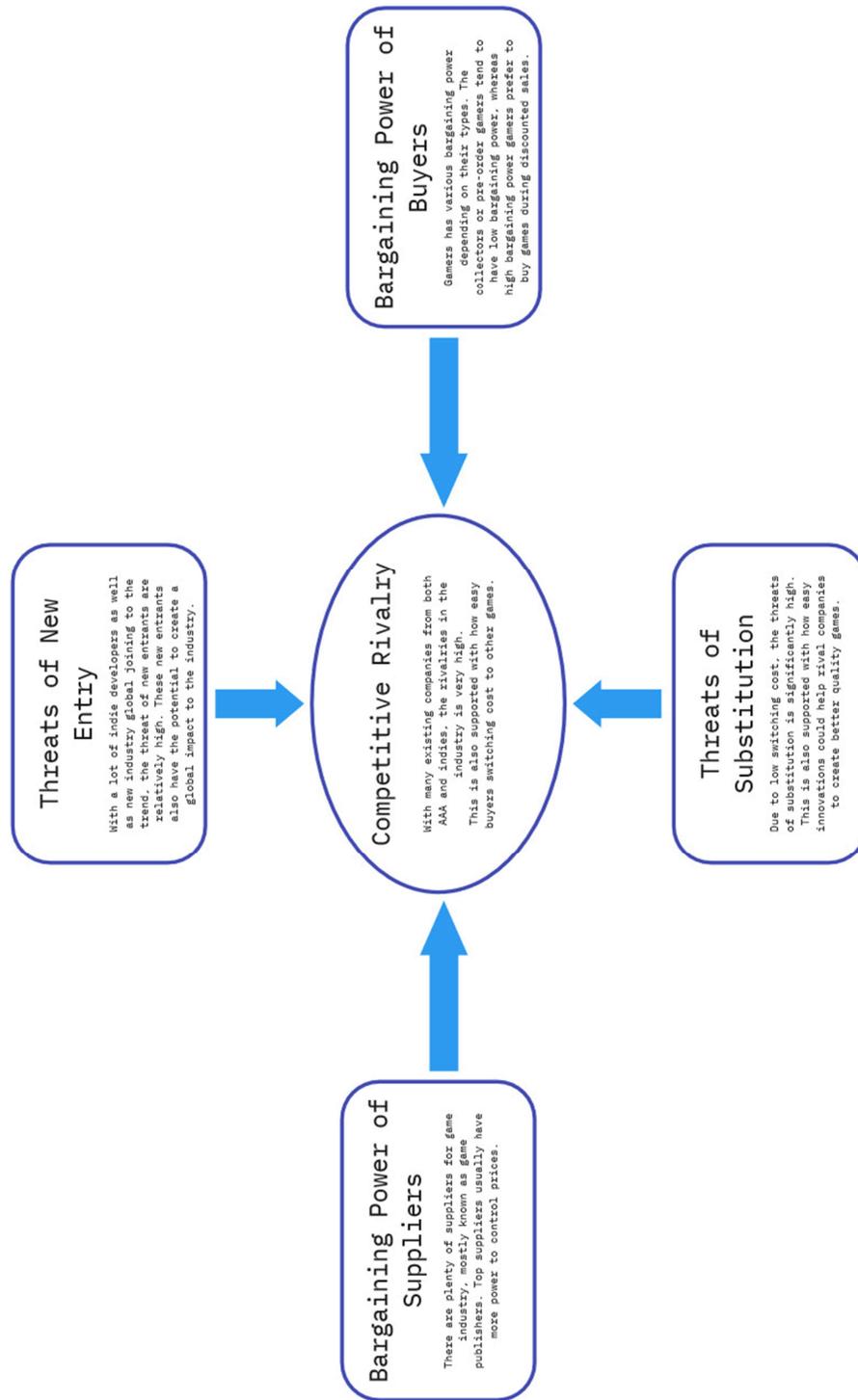
Sumber: Momin (2022), Strategic Management Department (n.d.)

#### 2.2.4 Analisis Pesaing

Dari analisis- analisis eksternal sebelumnya, penulis merangkum beberapa faktor kunci eksternal yang dapat mempengaruhi bisnis dan bagaimana faktor tersebut dapat menjadi sebuah peluang atau ancaman terhadap bisnis pada **Tabel 2.1** berikut.

Tabel 2.1 Rangkuman Peluang dan Ancaman.

Aspek	Faktor Kunci Eksternal	Pengaruh	Peluang/ Ancaman
Sosial	<b>Perluasan target demografi:</b> Orang mengisi waktu menunggu mereka dengan bermain game.	Naiknya potensi pemain baru dari usia di luar anak-anak dan remaja.	P
Teknologi	<b>Game mobile:</b> Pasar game mobile mendominasi industri game hingga saat ini, termasuk di Indonesia.	Penyebaran game melalui platform mobile akan menambah banyak potensi pemain.	P
Ekonomi		Membantu membuka salah satu akses pendapatan melalui transaksi dalam mobile.	P
Industri	<b>Substitusi yang Mudah:</b> Mudahnya pemain dalam mengganti game mengikuti preferensi para pemain dan kepuasan mereka terhadap game tersebut.	Tekanan untuk membuat pemain tetap memainkan game/produk bisnis.	T



Gambar 2.8 Analisis Porter's Five Forces Industri Game.

Sumber: Momin (2022)

## 2.2.5 Analisis Internal

Peneliti berdiskusi dengan pemimpin studio untuk mengamati *Business Model Canvas* (BMC) dari Daun Kompak (**Gambar 2.9**), dengan detail yang difokuskan oleh penulis sebagai berikut:



Gambar 2.9 *Business Model Canvas* Daun Kompak.

### 2.2.5.1 Analisis Target Segmen

Fokus utama Daun Kompak berawal dari rentang usia terlebih dahulu yaitu umur remaja hingga dewasa muda, di mana pada rentang usia ini mereka dapat bermain dengan lebih bebas. Lalu, platform PC dipilih karena platform ini lebih multifungsi dibandingkan dengan konsol yang difokuskan untuk hanya permainan saja seperti *Playstation* atau *Xbox*. Dua faktor lainnya yaitu geografi di Asia lebih ditujukan untuk strategi pemasaran game terlebih dahulu, dan *offline* dimaksudkan karena game yang dibuat oleh Daun Kompak ditargetkan untuk tidak menggunakan internet atau dapat dimainkan tanpa perlu disambungkan ke internet terlebih dahulu.

Hubungan antara target pasar dengan Daun Kompak adalah memberikan masukan dari game buatan studio dan membantu untuk menyebarluaskan game ke khalayak lebih umum atau yang belum terjangkau. Daun Kompak mencoba untuk menggunakan beberapa sosial media untuk berhubungan dengan target pasar:

*Facebook, Twitter/X, Discord, itch.io, Steam*, dan terakhir tim tersebut baru mencoba *Instagram*. Tim juga melihat potensial *Tiktok* ke dalam medium, namun belum ada satupun anggota di tim yang menggunakan sosial media tersebut.

### **2.2.5.2 Value Proposition dari Produk**

Setiap industri game secara umum akan merilis game-game yang berbeda dari yang sudah rilis, walaupun ada beberapa kesamaan unsur, pengembang game akan mengubah atau menambahkan fitur lain untuk membedakan game mereka dengan game yang ditiru (Valentine, 2019). Daun Kompak juga tidak begitu berbeda dalam konsep ini, studio ini menggunakan referensi dari game yang sebelumnya pernah dirilis dan mencoba untuk mengubah beberapa mekanisme yang menjadikan game kami unik. Dengan kata lain, untuk menentukan *Value Proposition (VP)*, penulis lebih menekankan untuk setiap produk memiliki nilai unik tersendiri.

Nilai unik dari setiap game membuat segmentasi tambahan dari target pasar. Sehingga kedua aspek ini akan saling berkaitan dengan setiap produk yang dirilis. Segmentasi ini tidak mengurangi target pasar yang sudah didiskusikan di poin sebelumnya.

### **2.2.5.3 Value Chain dan Value Network**

Dalam pembuatan game, terdapat beberapa pekerjaan penting untuk setiap divisinya: programmer, desainer, pemusik, pengarang cerita, dan penguji. Programmer dibedakan menjadi pihak *backend* yang membuat kerangka dalam game seperti sistem dan mekanisme, dan pihak *frontend* yang mengatur bagian visual agar terlihat menarik oleh pemain. Desainer dibedakan menjadi desainer game yang membuat dokumen detail mengenai game yang dibuat, dan artis yang membuat aset game. Artis dibedakan lagi menjadi *concept artist* yang memberikan fondasi dasar untuk arah aliran seni di dalam game, *User Interface artist* yang mendesain UI yang cocok untuk memberikan kenyamanan pemain di dalam game yang dimainkan, dan *computer graphic artist* atau *CG artist* yang secara standar membuat aset-aset di dalam game mengikuti panduan dari *concept artist*. Pengarang cerita bekerja untuk menentukan plot dan alur cerita yang ingin

disampaikan ke pemain. Dalam hal ini, pengarang cerita bisa membuatnya baik secara lisan maupun tersirat. Terakhir penguji bertugas untuk menguji kualitas game dan mencari *bugs* yang mungkin bisa muncul dalam proses pembuatan bahkan hingga sebelum rilis.

Dari setiap tugas yang dijelaskan di setiap *key partners*, masih ada beberapa aktivitas lainnya dalam mengembangkan game, yaitu *marketing* dan *research and development*. Yang pertama digunakan untuk menghubungkan tim dengan target pasar untuk menjual produk dan menjalin hubungan dengan pasar, sementara itu yang kedua digunakan untuk mengamati tren pasar yang bisa berubah setiap saat.

Untuk melakukan pekerjaan tiap mitra kerja, diperlukan perangkat-perangkat lunak untuk membuat game. Pertama untuk mesin game tersendiri bisa menggunakan perangkat lunak Unity yang sering digunakan untuk studio indie. Kemungkinan lainnya adalah Godot dan Unreal Engine yang memiliki bahasa pemrograman yang berbeda dari Unity yaitu C#. Bahasa pemrograman ini juga diperlukan perangkat lunak untuk kompilasi seperti Visual Studio Code. Lalu untuk desainer bisa menggunakan perangkat lunak untuk menggambar seperti MediBang Paint atau Adobe Photoshop untuk mengikuti standar industri. Untuk pemusik, selain menggunakan rekaman langsung, bisa menggunakan perangkat lunak *Digital Audio Workstation* (DAW), yang bisa membuat kombinasi efek suara dan instrumental dalam satu aplikasi, contoh standar industrinya adalah *Fruity Loops Studio* (FL Studio).

#### **2.2.5.4 Mekanisme Profit**

Dalam model ini, satu-satunya target pendapatan yang tim harapkan bisa adalah melalui model *freemium*, yaitu memberikan pemain untuk bermain dengan tanpa biaya, namun juga memberikan opsi pembayaran di dalam game (Davidovici-Nora, 2014). Untuk pengeluaran tersendiri, kami menghitung dari pengeluaran alat yang digunakan, dalam hal ini baik perangkat komputer dan program-program yang digunakan untuk mengembangkan game, lalu pengeluaran untuk strategi pemasaran, dan terakhir pengeluaran untuk gaji antar anggota.

### 2.2.5.5 Analisis SWOT

Penulis melakukan analisis SWOT dari pandangan sebagai orang di luar studio untuk mengurangi tingkat bias dalam pembuatan analisis. Hasil yang dapat ditarik sebagaimana dari **Tabel 2.2** adalah, dalam poin positifnya, Daun Kompak memiliki anggota-anggota yang solid, masing-masing memiliki keahliannya yang dapat mencukupi kebutuhan dalam proyek pengembangan game sehingga studio ini memiliki sedikit hingga tidak ada ketergantungan untuk mengandalkan aset dari pasar. Selain itu, dengan adanya beberapa artis di dalam studio, Daun Kompak dapat membuat desain yang sesuai dengan target produk mereka. Contohnya, pada game *Angel Smoothie* (**Gambar 1.2**), gaya yang digunakan adalah *anime* yang biasa digunakan untuk novel bergambar atau visual novel, sementara itu di game yang saat ini dikembangkan yaitu *Forma Arcanum* (**Gambar 1.3**) menggunakan desain *pixel* sebagai arahan desainnya. Programmer Daun Kompak juga memiliki pengalaman dalam teknologi VR dan AR (*Augmented Reality*, realita berimbuah) yang merupakan teknologi dengan pasar yang masih baru untuk dicoba. Dan yang terakhir adalah kapabilitas perusahaan untuk eksekusi seluruh pekerjaannya secara daring (*daring*)/*online*, sehingga setiap anggota dapat mengatur jam kerja mereka dengan lebih leluasa.

Meskipun Daun Kompak memiliki beberapa kekuatan yang tidak semua studio game indie punya, perusahaan ini juga memiliki kelemahan dalam produksi game mereka, yaitu waktu. Hal ini dikarenakan kapabilitas untuk produksi aset sendiri yang berarti terdapat waktu yang dialokasikan untuk produksi tersebut. Selain itu, dikarenakan Daun Kompak menjalankan usahanya secara *online*, setiap anggota harus bergantung penuh pada teknologi yang mereka miliki, terutama internet. Apabila salah satu anggota terdapat galat terhadap koneksi mereka, maka akan menghambat progress dari pihak tersebut dan mempengaruhi kinerja organisasi secara menyeluruh.

Tabel 2.2 Analisis SWOT Daun Kompak.

<p style="text-align: center;"><b>Strength</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu memproduksi aset sendiri yang diperlukan dalam game tanpa menggunakan aset dari pasar (<i>self-developed assets</i>).</li> <li>• Gaya gambar desainer yang adaptif, mampu membuat gaya <i>anime</i>, <i>pixel</i>, atau <i>monster</i>.</li> <li>• Programmer memiliki kemampuan untuk pemograman teknologi VR dan AR.</li> <li>• Semua pekerjaan dilakukan <i>online</i>.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Weakness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waktu pengerjaan setiap proyek.</li> <li>• Dengan pekerjaan yang keseluruhannya dilakukan secara <i>online</i>, kebergantungan terhadap teknologi terutama internet sangat tinggi.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemain selalu ingin mencari game-game baru yang cocok dengan preferensi mereka.</li> <li>• Perkembangan game <i>mobile</i></li> <li>• Pasar industri di VR</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturasi pasar.</li> </ul>

## 2.3 Perancangan Model Bisnis

Bagian ini menjelaskan bagaimana model bisnis baru didesain (dirancang). Bagian ini terdiri dari dua tahap, yaitu *ideation* dan *integration*.

### 2.3.1 Tahap *Ideation*

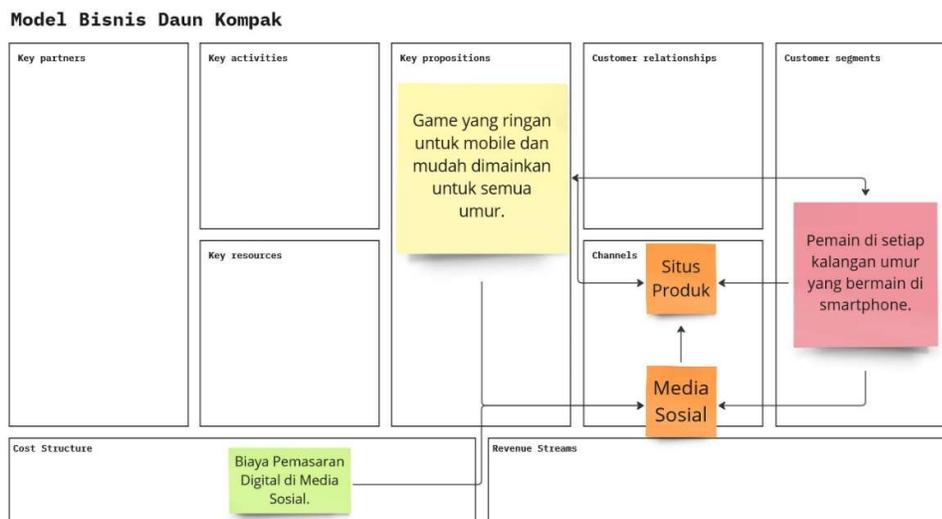
Mengamati dari analisis yang telah dilakukan pada tahap inisiasi, penulis menentukan apa saja yang dapat diubah dengan kapabilitas Daun Kompak saat ini. Beberapa ide yang bisa dilakukan oleh Daun Kompak:

- Perluasan target demografi dari yang khusus untuk 15-20 tahun menjadi semua umur.

- Penambahan segmentasi pemain dengan platform ke mobile.
- Penambahan saluran interaksi antar bisnis dan pemain secara langsung baik fisik ataupun situs Daun Kompak (*direct*).
- Perubahan ukuran game menjadi lebih ringan untuk menyesuaikan dengan platform mobile.
- Penambahan sumber pendapatan dari platform mobile, dan alokasi dana untuk periklanan melalui sosial media Daun Kompak.

### 2.3.2 Tahap *Integration*

Gabungan ide-ide yang disusun pada tahap sebelumnya dijelaskan menjadi sebuah kerangka berpikir jalannya model bisnis yang akan direncanakan oleh penulis dengan **Gambar 2.10** berikut:



Gambar 2.10 Kerangka Logika Desain Model Bisnis Baru Daun Kompak.

Pertama-tama, penulis mengambil target pasar ke pemain di platform mobile, atau mereka yang bermain game di *smartphone* mereka. Pengambilan ini tidak dikhususkan untuk segmentasi tertentu, sehingga semua usia dan gender akan diambil. Pengaruh target pasar ini, terutama karena spesifikasi dari *smartphone* mempengaruhi game yang harus dibuat oleh Daun Kompak agar dapat dimasukkan

ke dalam perangkat tersebut. Selain itu, dengan rentang usia yang luas, berarti game yang ditawarkan dapat dimainkan oleh semua umur tanpa kesulitan dalam memahami cara dan tujuan game tersebut.

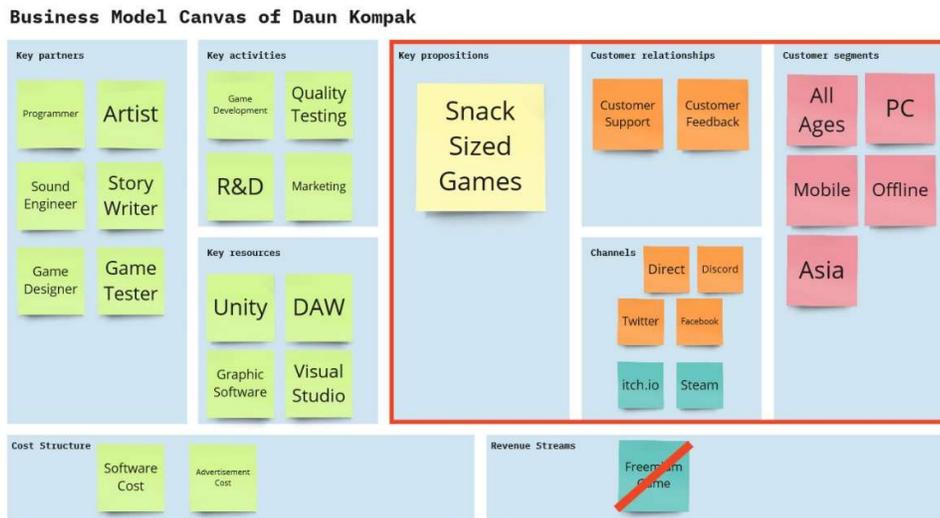
Kemudian, untuk menyambungkan antara produk dengan target pemain, saluran-saluran media sosial akan digunakan ditambah dengan tautan langsung menuju ke game tersebut. Walaupun calon pemain dapat mengakses situs Daun Kompak dengan langsung, pengguna internet menghabiskan waktu lebih lama di media sosial sehingga lebih mudah bagi penulis untuk mengarahkan mereka melalui platform tersebut (Kemp, 2023). Dalam sosial media, terdapat layanan untuk melakukan pemasaran digital dengan cara *boost posting*, yaitu pos yang dibayar agar muncul/direkomendasikan ke laman pengguna. Pembayaran ini akan menjadi salah satu pengeluaran Daun Kompak untuk dapat menarik calon-calon pemain yang tertarik oleh game mereka.

#### **2.4 Hipotesis Bisnis**

Daun Kompak ingin mengembangkan bisnisnya dengan cara memberi game kepada segmentasi mikro di industri game. Dengan luasnya pasar yang ada dan sedikitnya waktu untuk menguji, ditambahkan dengan minimnya jumlah anggota tim dalam mengembangkan game, penulis beserta tim menguji pasar dengan membuat game-game mikro yang ditargetkan untuk pasar yang lebih umum. Konsep ini dalam buku *The Business Model Navigator* (Gassmann et al., 2020) dinamakan dengan pola bisnis *Long Tail*.

Menggunakan BMC pada **Gambar 2.9** dan logika pada **Gambar 2.10**, penulis mengubah blok segmentasi pelanggan (*Customer Segmentation/CS*) untuk mencakup lebih banyak potensi pemain dan menambah jumlah platform yang bisa dimainkan seperti yang difokuskan dalam **Gambar 2.11**. Dilanjutkan dengan perubahan dalam VP yaitu ukuran game yang lebih kecil dan cepat dimainkan. Perubahan ini tidak mengubah esensi VP untuk membuat game yang unik. Ivasciuc et al. (2015) mengemukakan bahwa pelanggan sekarang berubah dari fokus-produk (*product-oriented/4P*) menjadi fokus-pelanggan (*customer-oriented/4C*) dan terakhir fokus-pengalaman (*experience-oriented/4E*). Dalam tulisan tersebut,

apabila seorang pelanggan puas terhadap produk atau layanan yang didapat, mereka dapat memberikan rekomendasi kepada orang lain dan mereka dapat mempercayai rekomendasi tersebut meskipun tidak mengenal orang tersebut secara langsung (*evangelist*). Perubahan ini menarik keputusan penulis untuk membukakan saluran interaksi langsung ke calon pemain dan memberikan laman situs game dengan harapan mereka dapat membantu memberikan rekomendasi setelah mencoba game yang ditawarkan dan merasa puas.



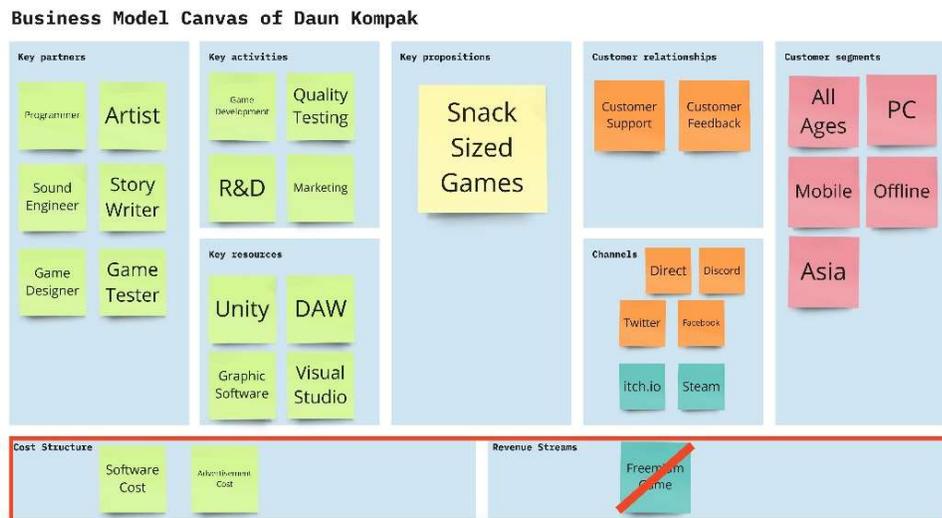
Gambar 2.11 Perubahan BMC pada Segmen Pelanggan.

**H1** : *Pemain dari seluruh rentang usia akan tertarik dengan game mikro buatan Daun Kompak yang dapat dikunjungi langsung ke laman game tersebut.*

Salah satu aspek bisnis yang belum dicoba oleh Daun Kompak selama ini adalah mencoba untuk melakukan pemasaran secara digital (*digital marketing*). Hal ini dikarenakan perusahaan tidak memiliki modal gabungan untuk melakukan alokasi pengeluaran yang optimal.

Dalam BMC pada **Gambar 2.12**, keberadaan biaya iklan/*advertisement cost* ditambahkan di dalam bagan sebagai salah satu pengeluaran yang perlu diperhatikan untuk tim Daun Kompak. Selama ini, Daun Kompak menggunakan

*electric Word of Mouth (eWOM)* dari tiap anggotanya untuk melakukan pemasaran produk, menyebarkan game mereka di sosial media masing-masing anggota. Maka dari itu, penulis memulai *digital marketing* untuk produk game yang akan diuji dan menjadikan patokan untuk alokasi *digital marketing* berikutnya.



Gambar 2.12 Perubahan BMC pada Segmen Keuangan.

**H2** : *Implementasi pemasaran digital akan membantu Daun Kompak untuk dapat muncul di rekomendasi calon pemain yang tertarik dengan game mikro buatan Daun Kompak.*

U M N  
 UNIVERSITAS  
 MULTIMEDIA  
 NUSANTARA