

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Tinjauan Teori

Tinjauan teori ini membahas mengenai teori-teori seputar video game industri, dimana peneliti berusaha untuk meninjau lebih dalam mengenai faktor-faktor keberhasilan studio game indie di Indonesia, dalam tinjauan teori ini, peneliti berfokus membahas, *startup*, industri game, marketing dalam industri game, dan keuangan dalam industri game yang disertakan dengan penelitian serupa.

2.1.1. *Startup*

Perusahaan *startup* menurut Spender adalah perusahaan yang baru lahir dan berjuang untuk bertahan. Entitas ini umumnya dibentuk berdasarkan ide-ide brilian dan tumbuh untuk meraih kesuksesan. Banyak perusahaan *startup* mengalami kegagalan pada tahap awal, dengan kurang dari sepertiga dari berhasil berkembang menjadi perusahaan yang mapan (Spender, 2017). Penyebab kegagalan melibatkan berbagai faktor, seperti masalah keuangan, manajemen tim yang kurang efektif, keterbatasan pengetahuan bisnis, dan keterlambatan dalam teknologi. Meskipun begitu, sebagian besar *startup* yang berhasil bertahan mungkin menjadi kisah sukses yang berperan signifikan dalam perekonomian. Terdapat pula fase yang disebut "lembah kematian," suatu metafora yang meskipun telah diidentifikasi dengan baik, sering kali mengabaikan analisis pada tingkat awal perkembangan *startup*. (Salamzadeh, 2015) Saat ini, ada pendekatan dalam pengembangan bisnis dan manajemen produk yang dirancang untuk membantu perusahaan mengembangkan produk atau layanan dengan cara yang lebih efisien dan efektif yang disebut *Lean Startup*.

A. *Lean Startup*

Menurut Felin *lean startup* adalah pendekatan inovasi yang terinspirasi dari prinsip *lean manufacturing*, yang awalnya digunakan dalam sistem produksi Toyota. Pendekatan ini menekankan efisiensi melalui

pengurangan pemborosan, iterasi cepat, dan fokus pada kebutuhan pelanggan. Dalam praktiknya, Lean Startup membantu perusahaan mengembangkan produk atau layanan dengan cepat melalui eksperimen terukur dan pembelajaran berkelanjutan. Tujuannya adalah menciptakan solusi yang tepat untuk pasar dengan risiko dan biaya yang minimal (Felin, 2020).

Menurut Lizarelli, metode Lean Startup melibatkan empat langkah utama: eksperimen, umpan balik, pembelajaran, dan pengembangan produk. Tiga langkah awal membentuk Loop *Build-Measure-Learn*, yang berfungsi mengelola ketidakpastian pasar ekstrem dengan membuat *Minimum Viable Product* (MVP) untuk menguji hipotesis secara cepat dan murah. Umpan balik pelanggan digunakan untuk *validated learning*, yang kemudian diterapkan dalam pengembangan produk (Lizarelli, 2022). Shin menambahkan bahwa proses umpan balik melibatkan pengukuran hasil setiap eksperimen. Pembelajaran ini membentuk jaringan pemimpin yang mampu menangani berbagai masalah. Model Agile diterapkan dengan menyesuaikan pembelajaran ke dalam alat sesuai kebutuhan perusahaan. Tingkat ketidakpastian dalam transformasi organisasi besar setara dengan yang dihadapi startup baru, sehingga Lean Startup efektif digunakan untuk menghadapi tantangan transformasi di perusahaan besar (Shin, 2019).

2.1.2. *Game Industri*

Industri *game* adalah industri yang berfokus pada pengembangan, distribusi dan monetisasi *game*. Industri ini sangat berkembang sangat cepat pada era ini dan terus akan semakin cepat di masa depan. Industri *game* berkembang dan berevolusi mengikuti kemajuan teknologi. Industri *Game*, yang muncul pada 1970-an dan 1980-an melalui tempat permainan, telah menjadi sektor terbesar dalam industri hiburan (Goh, 2023). Industri *game* menghadapi berbagai masalah, mulai dari masalah teknis seperti kebutuhan pembaruan kritis pada sebagian besar *game*, hingga masalah manajemen seperti *crunch time* dan *scope* yang tidak realistis. Meskipun demikian, industri

game tetap menghasilkan keuntungan yang signifikan karena permintaan pemain yang terus membeli *game* (Politowski, 2021).

A. Business Model untuk Developer Video Game

Model bisnis telah menjadi subjek pembahasan dan fokus yang cukup terkenal semenjak adanya internet. Konsep ini menjelaskan model konseptual atau template struktural. Beberapa definisi melihat model bisnis sebagai cerita yang menjelaskan bagaimana perusahaan bekerja, sementara yang lain menggambarkannya sebagai struktur, konten, dan tata kelola transaksi yang dirancang untuk menciptakan nilai melalui eksploitasi peluang bisnis. Model bisnis juga dianggap sebagai alat operasional yang mengungkapkan logika bisnis sebuah organisasi (Sothmann, 2018).

A.1. Value Proposition

Dalam industri *game*, value proposition mengacu pada aspek-aspek unik dan menarik dari *game* tersebut seperti mekanik *game*, alur cerita, grafis, ataupun nilai baru yang belum pernah ada di pasar sebelumnya. Perusahaan harus terus berinovasi dan menawarkan nilai yang diinginkan oleh target audiens untuk menciptakan value proposition yang kuat (Sothmann, 2018).

A.2. Customer Segmentation

Memahami segmentasi pelanggan yang beragam dalam industri *game* sangat penting dalam pemasaran dan pengembangan produk. Dengan membagi pelanggan berdasarkan faktor-faktor seperti demografi, preferensi, dan kebiasaan bermain, perusahaan dapat menyesuaikan permainan dan strategi pemasaran untuk memenuhi kebutuhan dan minat khusus dari berbagai kelompok pemain. Pendekatan yang ditargetkan ini dapat menghasilkan keterlibatan dan loyalitas pemain yang lebih tinggi (Sothmann, 2018).

A.3. Channels

Komunikasi antara Developer *Game* dan pelanggan telah mengalami perkembangan dalam beberapa waktu terakhir. Periklanan sebelum rilis

produk *games* yang dibuat memiliki peran penting, dan developer *game* biasanya mengalokasikan sebagian besar anggaran untuk melakukan periklanan atau promosi *gamenya*. Untuk permainan PC dan konsol, komunikasi umumnya dilakukan melalui saluran komunikasi, misalnya iklan di majalah, televisi, dan internet. Ketersediaan lebih banyak saluran komunikasi, khususnya media sosial, telah memungkinkan pengembang independen untuk berkomunikasi tentang permainan yang dibuat kepada audiens yang besar (Almer, 2019).

A.4. Revenue Streams

Developer video *game* menurut Engqvist, memiliki berbagai sumber pendapatan yang dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu model *pay to play*(P2P), *Free to Play*(F2P), and *subscription model*. Salah satu model yang relatif baru adalah F2P, yang mengubah permainan menjadi layanan dengan monetisasi yang terjadi selama permainan, mendorong pengembang dan penerbit untuk mempertahankan pemain online sebanyak mungkin. Model F2P dari video *game* telah berkembang menjadi dimana *game* dimonetisasi melalui iklan dan fitur premium tambahan untuk menambahkan pengalaman bermain di dalam *game* (Engqvist, 2024). Menurut Almer model P2P mengikuti struktur tradisional di mana pemain membayar harga premium untuk mendapatkan akses ke layanan yang unik dan menyeluruh. Ada tren dalam model bisnis digital di mana monetisasi bergerak menuju kombinasi dari kedua model tersebut, memungkinkan pengembang untuk menyajikan pengalaman bermain yang lebih kaya dan disesuaikan bagi pemain. Beberapa contoh permainan yang disebutkan termasuk Red Dead Redemption, Diablo 3, Minecraft, dan World of Warcraft. Model pendapatan untuk permainan-permainan tersebut meliputi harga awal permainan diikuti oleh biaya langganan, pembelian untuk memungkinkan modifikasi atau penyesuaian permainan, atau layanan tambahan. Melalui model hibrida ini, pengembang permainan video dapat memperoleh aliran pendapatan yang lebih stabil (Almer, 2019).

A.5. Key Resources

Beberapa faktor kunci keberhasilan yang terkait dengan produsen konsol *game*, publisher, dan studio *game* adalah kekuatan finansial, keunggulan teknologi, dan kreativitas. Keunggulan teknologi dan kreativitas merupakan elemen dari developer *game* dan bukan merupakan sumber daya kunci. Namun, kedua faktor ini berasal dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh developer *game* (Almer, 2019).

A.6. Key Partners

Terdapat banyak key partner dalam industri video *game*, dalam pengembangan video *game*, publisher atau distributor adalah partner kunci bagi *game* developer. Publisher, umumnya secara langsung mendistribusikan *game*, tanpa perlu distributor bertindak sebagai perantara antara publisher dan retailer. Terlepas dari perubahan dalam cara kerja kerjasama dalam industri tersebut, distribusi telah ditemukan sebagai faktor keberhasilan kunci bagi pelaku dalam industri *game* (Almer, 2019).

2.1.3. Marketing

Pemasaran dan keuangan menurut Darman, merupakan dua aspek krusial dalam menjaga kelangsungan dan pengembangan bisnis, khususnya pada startup. Pemasaran kewirausahaan berperan penting dalam menciptakan inovasi, memperkenalkan produk baru, serta memulai dan mengembangkan usaha. Sementara itu, manajemen keuangan yang efektif diperlukan untuk mengelola sumber daya keuangan dengan baik, meskipun tantangan seperti informasi asimetris antara investor dan pengusaha serta risiko moral hazard sering kali muncul dalam pembiayaan kewirausahaan (Darman, 2019).

Menurut Permana, marketing dalam industri *game* cocok menggunakan *marketing mix*. Marketing mix berasal dari konsep ekonomi mikro yang awalnya berfokus pada harga, kemudian berkembang menjadi kerangka kerja 4P (*product, price, place, promotion*) untuk menerjemahkan rencana pemasaran ke dalam praktik. Konsep ini bukanlah teori ilmiah, melainkan

kerangka konseptual yang membantu manajer mengatur penawaran mereka agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Permana, 2016) .

2.1.4. *Finance*

Pembiayaan *startup* menurut Patel, merujuk pada modal yang diinvestasikan oleh pengusaha dalam bisnis *startup* yang dibangun, yang utamanya digunakan untuk modal kerja, teknologi, perekrutan, dan pemasaran. Bergantung pada industri yang dioperasikan oleh perusahaan, dana ini juga dapat digunakan untuk investasi modal seperti real estate, perabotan, penataan ruang, peralatan, dan perlengkapan. Sering dianggap sebagai nadi kehidupan bagi perusahaan *startup*, pembiayaan menjadi sangat penting saat perusahaan mengembangkan produk minimum yang dapat digunakan, berusaha membangun keberadaan di pasar, dan bertumbuh di dalamnya (Patel, 2021). Pendapatan industri *game*, Menurut Wang terutama dari *game* web dan mobile, meningkat pesat berkat kemajuan teknologi internet dan popularitas perangkat mobile. Mobile gaming kini menjadi segmen utama, meski industri *game* yang semakin matang menghadapi risiko perubahan besar. Risiko bisnis dan investasi yang tinggi menjadi faktor utama yang menentukan kelangsungan dan pertumbuhan finansial perusahaan *game* di masa depan (Wang, 2023).

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti terlebih dahulu melihat beberapa penelitian sebelumnya. Peneliti akan menjabarkan penelitian terdahulu lainnya yang serupa sebagai acuan serta referensi peneliti dalam mengembangkan penelitian ini.

a. **Towsif Zahin Khan, Shairil Hossain Tusher, Mahady Hasan, and M. Rokonuzzaman, *Designing and Developing a Game with Marketing Concepts***

Menurut Khan pendekatan inovatif yang menggabungkan konsep pemasaran dengan proses pengembangan video *game*. Jurnal ini menyoroti bahwa pengembangan *game* tidak hanya berfokus pada aspek teknis dan desain, tetapi juga harus mempertimbangkan strategi pemasaran sejak awal.

Hal ini mencakup riset pasar, segmentasi audiens, analisis SWOT, serta pengembangan merek yang dilakukan selama pengembangan *game*, bukan hanya setelah *game* selesai.

Salah satu temuan penting adalah pentingnya komunikasi pemasaran yang efektif sepanjang siklus pengembangan, yang mencakup umpan balik dari audiens target. Artikel ini juga mengidentifikasi bahwa mengintegrasikan pemasaran dengan pengembangan *game* dapat membantu *game* lebih sesuai dengan pasar yang dituju, meningkatkan peluang keberhasilan. Ini menunjukkan bagaimana strategi pemasaran yang dipikirkan dengan matang sejak awal dapat memberikan arah yang lebih jelas bagi pengembang dalam menciptakan produk yang lebih relevan dan sukses di pasar (Khan, *Designing and Developing a Game*, 2021).

b. Towsif Zahin Khan, Shairil Hossain Tusher, Mahady Hasan, and M. Rokonuzzaman, Tailoring Scrum Methodology for Game Development

Menurut Khan proses pengembangan *game* oleh studio indie menghadirkan tantangan unik yang memerlukan kreativitas dan fleksibilitas tinggi. Dengan keterbatasan sumber daya dan tim kecil, pengembang indie sering kali harus menggunakan pendekatan improvisasional atau bricolage, menggabungkan berbagai elemen teknis dan kreatif meskipun memiliki keterampilan yang terbatas. Perusahaan juga berhadapan dengan keterikatan emosional terhadap proyek, menjadikan pengembangan *game* sebagai bagian dari ekspresi identitas dan kreativitas. Fleksibilitas dalam desain sangat penting karena banyak perubahan dan iterasi yang diperlukan untuk menyeimbangkan aspek teknis dan naratif *game*.

Kolaborasi lintas disiplin menjadi kunci sukses dalam pengembangan *game* indie, di mana komunikasi yang efektif antara pemrogram, seniman, dan desainer sangat penting. Pengembang indie juga sering bereksperimen dengan genre dan pengalaman baru, meskipun ini menghadirkan risiko karena pasar mungkin tidak selalu siap menerima inovasi tersebut. Feedback dari pengguna sangat berharga dalam proses iterasi, membantu pengembang

menyempurnakan produk akhir. (Khan, Tailoring Scrum Methodology for *Game*, 2021).

c. **Alexander Styhre & Björn Remneland-Wikhamn, The video game as agencement and the image of new gaming experiences: the work of indie video game developers**

Konsep agencement dari Gilles Deleuze, yang menggambarkan video *game* sebagai entitas yang terbentuk dari hubungan antar elemen teknis dan naratif yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Penelitian ini menunjukkan bagaimana pengembang *game* indie menciptakan video *game* sebagai bentuk relasional dari elemen-elemen tersebut, termasuk kode komputer, desain, struktur naratif, dan desain antarmuka.

Menurut Styhre, salah satu temuan utama adalah bagaimana pengembangan video *game* indie tidak hanya merupakan proses teknis, tetapi juga bagian dari pembentukan subjek kreatif pengembangnya. Pengembang indie cenderung lebih fleksibel dan inovatif karena pengembang bekerja tanpa tekanan komersial besar, sehingga lebih bebas bereksperimen dengan genre baru dan pengalaman bermain yang belum dieksplorasi dalam industri *game* mainstream. Hal ini memungkinkan pengembang untuk menciptakan pengalaman bermain yang lebih emosional dan unik, melampaui pola kompetitif yang sering ditemukan dalam *game* mainstream (Styhre, 2021).

d. **Maulana Akbar, Indri Juwita Asmara, Worker in Video Game Industry The gap between indie and incorporated video game developers in Indonesia**

Berdasarkan penelitian Akbar, Industri permainan video Indonesia mengalami momentum positif seiring dengan terus berkembangnya pasar permainan video nasional. Namun, kontribusi dari pengembang permainan video lokal masih sangat minimal. Penelitian ini akan mengkaji komposisi permainan video lokal dari sudut pandang sumber daya manusia, dari dua entitas yang sering muncul, yaitu perusahaan terdaftar dan indie. Hasil dari penelitian ini menunjukkan perbedaan mencolok antara kedua entitas tersebut

terletak pada pemanfaatan sumber daya manusia dari latar belakang pendidikan (Akbar, 2022).

e. **Edward Goh, Omar Al-Tabba, Zaheer Khan, Unravelling the complexity of the Video Game Industry: An integrative framework and future research directions**

Menurut Edward Goh, hal-hal yang mempengaruhi kesuksesan dalam industri video *game* adalah developer harus mampu mengelola hubungan antara penyedia platform dan publisher, memahami pentingnya hubungan antara penyedia platform dan publisher dalam ekosistem produk, serta strategi untuk mengoptimalkan hasil dari platform bagi perusahaan. Inovasi juga merupakan perhatian utama dalam industri video *game*, dan faktor-faktor seperti, keberadaan institusi, keberadaan tenaga kerja kreatif berkualitas, serta faktor-faktor spesifik lokasi seperti regulasi memiliki peran penting dalam kesuksesan inovasi. Dan yang terakhir adalah cannibalization atau multi-homing. Konsep multi-homing, yaitu menyediakan produk perangkat lunak di berbagai platform, serta keberadaan barang-barang pelengkap di platform merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam kesuksesan platform dan produk (Goh, 2023).

f. **Yanhui Su, Per Backlund, and Henrik Engström Business Intelligence Challenges for Independent Game Publishing**

Menurut Su, tiga masalah utama yang dihadapi pengembang *game* indie: pemasaran, pengumpulan data, dan analisis data. Pengembang indie sering kali menghadapi tantangan dalam mempromosikan *game* yang dibuat karena keterbatasan anggaran dan akses ke saluran distribusi seperti App Store dan Google Play. Selain itu, banyak dari studio tidak tahu jenis data apa yang harus dikumpulkan atau bagaimana menggunakannya untuk memandu keputusan penerbitan. Meskipun studio dapat mengumpulkan data dasar seperti retensi pengguna dan pendapatan melalui alat pihak ketiga, kurangnya keahlian analitis membuat pengembang kesulitan dalam menginterpretasikan data tersebut dan menerapkannya untuk mengoptimalkan *game* yang dibuat. Selain

itu, model bisnis yang berbeda, seperti Pay-to-Play (P2P) dan Free-to-Play (F2P), memerlukan pendekatan yang berbeda dalam analisis data.

Solusi yang diusulkan dalam jurnal ini meliputi penggunaan analisis ROI untuk membantu pengembang indie memaksimalkan efisiensi kampanye pemasaran, serta memanfaatkan media sosial sebagai alat pemasaran yang lebih terjangkau. Pengembang disarankan untuk memperdalam pemahaman tentang analitik *game* dan menggunakan alat analitik pihak ketiga seperti Unity Analytics untuk membantu pengumpulan data dasar. Menggunakan akses awal (early access) juga dianjurkan untuk menguji respons pasar terhadap *game* dan mendapatkan umpan balik awal dari pengguna. Selain itu, strategi penerbitan harus disesuaikan dengan model bisnis *game*, di mana F2P memerlukan pelacakan jangka panjang atas perilaku pemain, sementara P2P lebih fokus pada promosi pra-peluncuran dan penjualan awal (Su, 2020).

g. **Cristiano Politowskia, Fabio Petrillo, Gabriel C. Ullmann, Yann-Gaël Guéhéneuc, *Game industry problems: Anextensive analysis of the gray literature.***

Menurut Cristiano Politowski Industri *game* dikenal sangat kompetitif, dengan tekanan kerja tinggi, alat pengembangan proprietari, dan budaya yang cenderung tertutup. Postmortem memberikan wawasan tentang apa yang berhasil dan apa yang salah dalam pengembangan *game*. Temuan menunjukkan bahwa masalah produksi (46%) dan manajemen (45%) adalah yang paling dominan, sementara masalah bisnis hanya 9%. Masalah teknis dan desain *game* cenderung menurun, tetapi masalah pemasaran meningkat drastis dalam 10 tahun terakhir. Sebagian besar akar masalah terkait dengan faktor manusia, seperti komunikasi yang buruk dan konflik dalam tim, daripada teknologi. Untuk mengatasinya, disarankan meningkatkan manajemen tim, mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif, dan memperjelas visi desain *game*. Tahap pra-produksi harus digunakan untuk menyempurnakan konsep dan memastikan faktor kesenangan melalui prototipe. Pengembang juga harus memilih alat pengembangan dengan hati-hati berdasarkan kebutuhan proyek. Penelitian ini menawarkan solusi praktis untuk menghindari

masalah yang sama di masa depan dan memberikan wawasan bagi akademisi maupun praktisi di industri *game* **Invalid source specified.**

Berikut adalah literatur serupa dari buku dan konferensi yang menjelaskan mengenai faktor-faktor kesuksesan dan kegagalan dari suatu perusahaan *startup* dan studio *game* indie.

a. Why Startup Fails, Tom Eisenmann (2021)

Literatur ini mengidentifikasi enam alasan inti mengapa *startup* gagal. Artikel ini menyajikan kerangka untuk menganalisis kegagalan *startup* yang membahas bagaimana berbagai aspek bisnis bekerja sama. Enam alasan ini mencakup:

1. Pendiri yang kurang pengetahuan industri akan gagal.

Jika pendiri *startup* tidak memiliki pengetahuan mengenai industri yang dibangun, bisnisnya akan gagal. Sehingga bila pendiri berada di sektor diluar keahliannya, disarankan untuk menggandeng co-founder dengan pengalaman dan keahlian yang tepat. Alternatif lainnya, pendiri harus membekali dirinya dengan pengetahuan industri yang cukup untuk memandu strategi perekrutan. Dengan begitu, pendiri akan memiliki gambaran yang jelas tentang cara membangun tim yang dibutuhkan dan menghindari kesalahan fatal.

2. Pendiri yang tidak memahami pelanggan akan gagal.

Literatur ini menjelaskan mengenai kisah dari Sunil Nagaraj yang memiliki ide untuk membuat perangkat lunak yang bisa menjodohkan para lajang yang berpotensi cocok berdasarkan data perilaku yang diperoleh dari penggunaan internet, seperti acara TV yang ditonton atau musik yang didengarkan. Sunil akan melisensikan perangkat lunak ini, yang disebut Triangulate, ke perusahaan kencana yang akan menawarkannya dengan harga premium sebagai bentuk penjodohan yang lebih canggih. Untuk mengetahui apakah data perilaku dapat menunjukkan kecocokan romantis, Nagaraj menjalankan tes dengan 100 sukarelawan. Namun, perangkat lunak yang digunakan tidak berfungsi di sebagian besar komputer

sukarelawan, sehingga hasilnya menjadi bias. Tanpa gentar, Nagaraj terus maju dan mulai membuat perangkat lunaknya. Pada kenyataannya, orang tidak menganggap algoritma berguna ketika memutuskan profil kencan mana yang disukai. Ini bukan jenis keputusan yang sama seperti memilih penyedia layanan keuangan, misalnya, di mana pengguna mungkin tidak memiliki pengetahuan atau pengalaman intuitif untuk membimbing pengguna. Nagaraj juga gagal mempertimbangkan apakah orang akan setuju dengan pelacakan penggunaan internet sehingga pengguna aplikasi dapat dijodohkan, sesuatu yang banyak dari kita anggap sebagai pelanggaran privasi. Ini berarti idenya, peluang penting untuk *startup*nya cacat. Jika Nagaraj telah mensurvei orang yang menggunakan layanan kencan online, Nagaraj akan menyadari ini jauh lebih awal. Dan dibekali dengan informasi itu, Nagaraj bisa saja mempertimbangkan kembali produknya sebelum berinvestasi di dalamnya.

3. Tidak menganalisis pertumbuhan awal akan mengarah pada kegagalan.

Baroo, perusahaan perawatan hewan peliharaan, meraih sukses awal di gedung pertamanya dengan 70% pengguna. Hal ini membuat perusahaan berekspansi cepat ke berbagai kota. Namun, Baroo mengabaikan fakta bahwa pengguna awal tak mewakili pasar yang lebih luas. Ternyata, banyak pengguna awal adalah kru film Hollywood yang tinggal sementara dan membutuhkan bantuan cepat. Kegagalan mengenali pengguna awal yang tak merepresentasikan pasar sesungguhnya membuat Baroo akhirnya bangkrut.

Perusahaan perawatan hewan peliharaan Baroo kekurangan unsur-unsur penting yang diidentifikasi Eisenmann. Ekspansi cepat justru merusak teknologi dan operasi, tim, serta hubungan dengan mitra dan pelanggan. Namun, hal itu bukanlah penyebab utama kegagalan Baroo. Kesuksesan awal yang diperoleh Baroo di gedung pertamanya ternyata menyesatkan. Baroo mengira antusiasme pengguna awal mewakili pasar

yang lebih luas. Baroo gagal mengenali hal ini sehingga perusahaan salah strategi dan akhirnya bangkrut.

4. *Startup yang berekspansi terlalu cepat akan gagal.*

Fab.com, situs web penjualan kilat perabotan dan peralatan rumah tangga unik, terlihat memiliki segalanya untuk sukses. Didirikan oleh pengusaha berpengalaman Jason Goldberg yang sebelumnya sukses membangun *startup* lain dan mengumpulkan lebih dari \$170 juta modal ventura untuk Fab. Dalam 12 hari pertama, fab.com berhasil menjual produk senilai \$600.000. Namun, tiga tahun setelah peluncuran dan ekspansi ke Eropa, Fab menghabiskan \$14 juta per bulan hanya untuk bertahan. Untuk menekan biaya, fab.com memberhentikan 80% karyawan AS dan berfokus pada pasar Eropa. Pada tahun keempat, Goldberg terpaksa menutup operasi AS sepenuhnya. Ekspansi yang terlalu cepat membuat perusahaan ini jatuh terpuruk.

Fab.com, meski meraih kesuksesan awal dan investasi besar, gagal karena terperangkap kecepatan. Seringkali, kesuksesan awal bisa jadi menandakan pasar yang sudah jenuh. Fab menghabiskan banyak uang untuk iklan namun basis pelanggan tetap stagnan. Menurut Eisenmann untuk menghindari jebakan ini, gunakan tes RAWI: Ready (siap), Able (mampu), Willing (mau), dan Impelled (terdorong). Evaluasi kesiapan bisnis untuk ekspansi, kemampuan mendapatkan sumber daya, dan kesediaan pendiri untuk menghadapi tekanan yang meningkat. Terakhir, pastikan dorongan untuk ekspansi bukan hanya karena persaingan, tapi karena ada potensi pasar yang belum tergarap.

5. *Startup yang tidak memiliki manajemen senior yang tepat akan gagal.*

Dot & Bo, sebuah perusahaan e-commerce furnitur yang didirikan oleh pengusaha berpengalaman, berhasil meraih penjualan tinggi di tahun 2014. Namun, pertumbuhan pesat perusahaan justru mengungkap kelemahan operasional. Meskipun memiliki basis pelanggan yang kuat, perusahaan ini akhirnya bangkrut pada September 2016 karena tidak

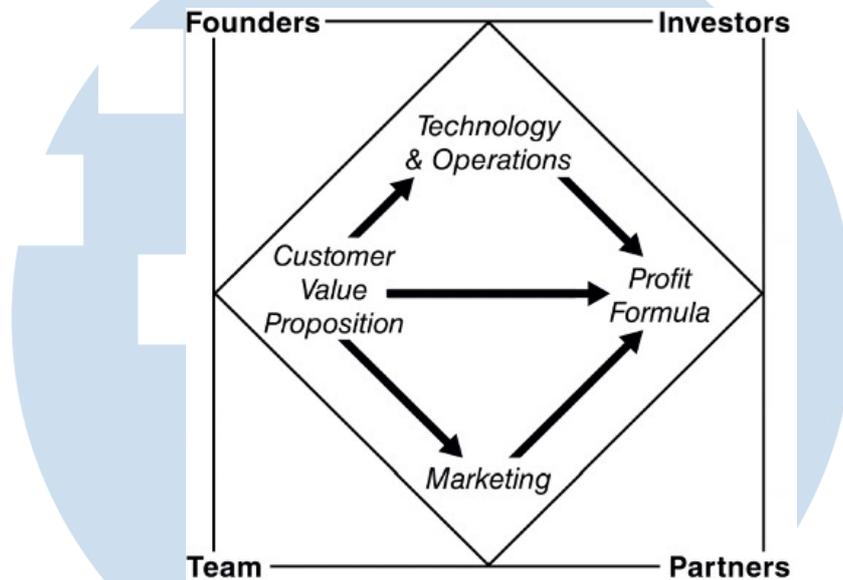
memiliki VP Operasi yang berpengalaman. Kasus ini menekankan pentingnya memiliki manajemen senior yang tepat untuk sebuah *startup*. VP Operasi pertama Dot & Bo yang tidak berpengalaman di bidang e-commerce menciptakan masalah besar. Sistem ERP yang dipilihnya tidak bisa menangani variasi waktu pengiriman dari berbagai pemasok. Akibatnya, tim layanan pelanggan kewalahan. Untuk mengatasi keterlambatan, perusahaan terpaksa menggunakan pengiriman ekspres yang menggerus margin keuntungan. Masalah ini diperburuk dengan meningkatnya penjualan akibat promosi di media sosial. Kegagalan Dot & Bo bukan karena teknologinya, namun karena pemilihan VP Operasi yang tidak tepat. Diperlukannya spesialis di bidangnya masing-masing, bukan generalis, untuk memastikan kelangsungan *startup*.

6. Usaha yang terlalu ambisius rentan terhadap kegagalan.

Pengusaha Shai Agassi bercita-cita menjadikan mobil listrik sebagai yang utama untuk mengurangi dampak lingkungan. Namun, meski telah investasikan \$900 juta, perusahaannya Better Place hanya berhasil menjual kurang dari 1.500 mobil. Mimpi Agassi terlalu ambisius untuk pasar saat itu. Mimpi Agassi terlalu ambisius karena bergantung pada banyak faktor di luar kendalinya. Agar terjangkau, mobil listriknya butuh banyak pembeli dan kepercayaan terhadap stasiun pengisian dan penukaran baterai. Agassi juga butuh kerja sama berbagai produsen mobil. Kenyataannya, Agassi gagal menciptakan produk yang menarik pasar dan infrastruktur pendukung dengan harga yang menghasilkan keuntungan. Riset awal menunjukkan 20% rumah tangga di Israel tertarik, namun jumlah pembeli jauh di bawah itu. Untuk konsep berisiko tinggi, ada cara mengurangi risikonya. Pertama, pertimbangkan ketakutan manusia terhadap perubahan drastis. Kedua, buat prototipe tak berfungsi dan dapatkan umpan balik untuk mengukur minat.

Para pengusaha dapat menggunakan kerangka ini untuk mengevaluasi keberlangsungan usahanya sendiri. Literatur ini ditujukan kepada pendiri *startup* tahap awal, pengusaha yang ingin memperbesar

skala perusahaan, dan innovator yang gagal meluncurkan projeknya. Eisenman memiliki model faktor yang membuat startup dapat meraih kesuksesan sebagai berikut.



Gambar 2. 1. The Diamond and Square Framework

Menurut Eisenmann ada empat hal penting yang harus dimiliki oleh pendiri *startup*, yang pertama adalah ide, pendiri harus mampu menemukan solusi unik yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini bisa dalam bentuk temuan baru yang berbeda dari produk yang sudah ada dipasaran. Yang kedua adalah teknologi dan operasi, ini adalah sistem yang diperlukan untuk membangun produk, mengirimkannya ke pelanggan, dan memelihara produk setelah penjualan. Ini akan mencakup cara mengelola inventaris dan pengiriman, serta platform penjualan dan pemesanan yang digunakan pelanggan. Ketiga adalah formula profit. Ini memproyeksikan pendapatan yang akan diperoleh melalui penjualan, serta biaya untuk mendapatkan pendapatan tersebut – termasuk biaya operasional. Formula profit yang solid akan membantu mengelola arus kas. Terakhir adalah pemasaran dan cara berkomunikasi dengan calon pelanggan untuk menarik pelanggan untuk membeli produk. Jika strategi pemasaran efektif, mendapatkan pelanggan loyal akan jauh lebih mudah.

Keempat hal ini harus didukung oleh pihak yang bekerjasama dengan pendiri *startup* agar dapat berjalan dengan lebih baik.

b. The Missing Discipline Behind Failure to Scale, Griffin Binns (2023)

Dalam memperluas skala usaha, penting untuk memahami dan mengantisipasi *trigger points* yang merupakan keputusan kunci yang tidak dapat diubah dengan mudah. Lalu, penting untuk memiliki kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan tuntutan baru yang muncul selama proses scaling, serta untuk memiliki keragaman strategis yang cukup dalam tim pendiri untuk mengatasi tantangan pertumbuhan. Dengan memahami alur scaling yang jelas perusahaan dapat meningkatkan peluang kesuksesan dalam memperluas skala usaha. Poin-poin kunci yang penting dalam peningkatan skala usaha ialah:

1. Meningkatkan kapasitas yang diperlukan dalam segi logistik, skill, dan value yang diberikan kepada konsumen nanti sesuai dengan kemampuan yang ada tanpa kurang ataupun berlebihan.
2. Menyesuaikan tim untuk mendukung proses scaling, dengan fokus pada pertumbuhan tenaga kerja dan struktur organisasi.
3. Memahami pentingnya kombinasi berbagai pendekatan untuk membangun alur scaling yang sesuai dengan kebutuhan, memiliki kejelasan ambisi perusahaan, dan kesiapan dalam bersikap agile untuk mencapai skala yang diinginkan.

c. What Makes Game High-rated? Towards Factors of Video Game Success. Gabriel C. Ullmann (2023)

Berdasarkan laporan ini, ada beberapa faktor penting yang sangat mempengaruhi kesuksesan video *game* dari suatu studio:

1. *Game* dengan tim pengembangan yang lebih kecil cenderung mendapat skor yang lebih tinggi. Tim yang lebih kecil lebih sering mampu menghadapi masalah dengan lebih efisien dan fleksibel.
2. *Game* dengan peringkat tinggi lebih sering mengalami *crunch time*, di mana tim bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek, namun *game* tersebut mengalami lebih sedikit masalah terkait anggaran, keterlambatan, dan penyesuaian fitur.

3. Kebebasan yang diberikan kepada pengembang, baik dari sisi kreatif, finansial, maupun penerbitan, tidak menunjukkan korelasi yang signifikan terhadap kesuksesan atau skor *game*.

Sampai saat ini masih belum terlalu banyak penelitian yang membahas mengenai industri atau perkembangan studio *game* indie di Indonesia, maka dari diperlukannya eksplorasi pengetahuan baru mengenai perkembangan studio *game* di Indonesia.

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu.

Tahun	Peneliti & Judul	VP	TO	Marketing	PF	Founder	People	IF
2020	Yanhui Su, Per Backlund, dan Henrik Engström, <i>Business Intelligence Challenges for Independent Game Publishing</i>			✓			✓	
2021	Cristiano Politowskia, Fabio Petrillo, Gabriel C. Ullmann, Yann-Gaël Guéhéneuc, <i>Game industry problems: An extensive analysis of the gray literature.</i>		✓	✓			✓	
2021	Towsif Zahin Khan, Shairil Hossain Tusher, Mahady Hasan, and M. Rokonzaman, <i>Designing and Developing a Game with Marketing Concepts</i>	✓		✓	✓			
2021	Towsif Zahin Khan, Shairil Hossain Tusher, Mahady Hasan, and M. Rokonzaman, <i>Tailoring Scrum Methodology for Game Development</i>		✓				✓	
2021	Alexander Styhre & Björn Remneland-Wikhamn, <i>The video game as agencement and the image of new gaming experiences: the work of indie video game developers</i>	✓					✓	
2021	Tom Eisenmann, <i>Why Startup Fails</i>					✓	✓	

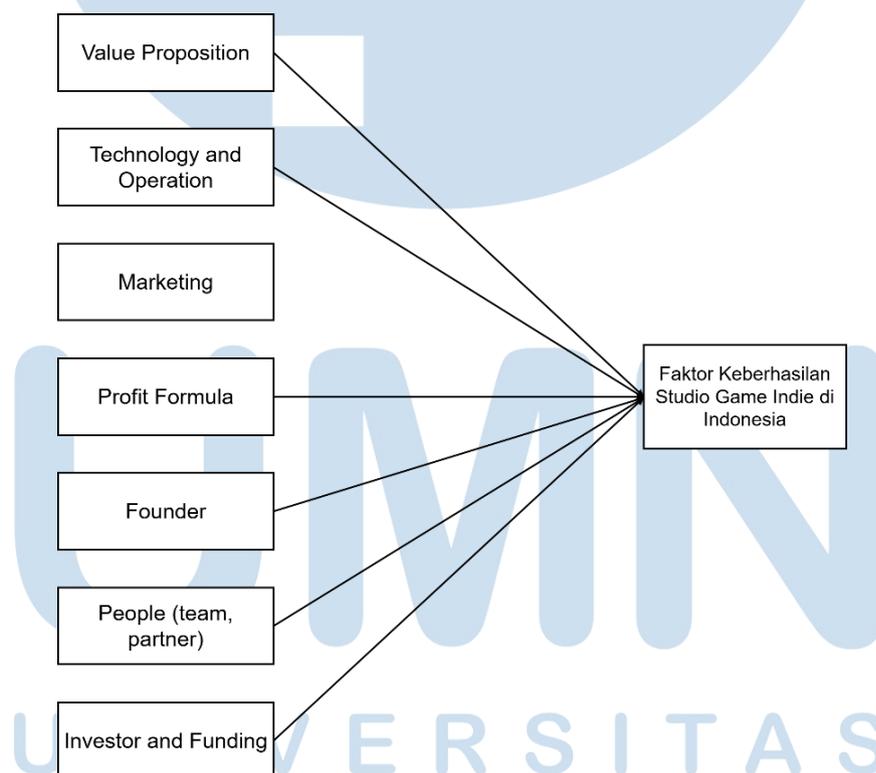
Tahun	Peneliti & Judul	VP	TO	Marketing	PF	Founder	People	IF
2022	Maulana Akbar, Indri Juwita Asmara, <i>Worker in Video Game Industry The gap between indie and incorporated video game developers in Indonesia</i>						✓	✓
2023	Edward Goh, Omar Al-Tabba, Zaheer Khan, <i>Unravelling the complexity of the Video Game Industry: An integrative framework and future research directions</i>		✓		✓			✓
2023	Griffin Binns, <i>The Missing Discipline Behind Failure to Scale,</i>		✓			✓		
2023	Gabriel C. Ullmann, <i>What Makes Game High-rated? Towards Factors of Video Game Success</i>		✓				✓	
Total		2	5	3	2	2	7	2
Catatan: VP = Value Proposition TO = Technology and Operation PF = Profit Formula IF = Inventor and Funding								

Berdasarkan analisis penelitian terdahulu, keberhasilan dalam pengembangan dan pengelolaan studio *game* indie sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu penerapan strategi pemasaran yang terintegrasi sejak awal, fleksibilitas dalam pengembangan teknologi dan operasi, serta pentingnya kolaborasi dan manajemen sumber daya manusia yang efektif. Pengembang *game* indie dituntut untuk memiliki pemahaman mendalam tentang pelanggan dan pasar guna menciptakan produk yang relevan, sekaligus memanfaatkan feedback pengguna untuk iterasi. Selain itu, kemampuan untuk menyesuaikan model bisnis, seperti multi-platform dan inovasi produk, serta kepemimpinan yang mampu menghadapi tantangan scaling menjadi kunci kesuksesan. Secara keseluruhan, keseimbangan antara kreativitas, strategi bisnis, dan manajemen yang terstruktur menjadi fondasi keberhasilan dalam industri *game* indie. Dari Tabel ini juga terlihat bahwa

penelitian sebelumnya masih belum banyak membahas mengenai peran founder dalam keberhasilan studio game indie. Maka dari itu penelitian ini akan lebih menekankan atau mengarah bagaimana peranan pemimpin dalam meraih keberhasilan di studio game indie di Indonesia.

2.3 Kerangka Berpikir atau Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir atau kerangka konseptual disusun untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan video game di studio indie. Kerangka ini menggambarkan faktor-faktor penting dalam mencapai keberhasilan studio game. Value proposition, technology and operation, Marketing, profit formula, founder, people, funding dalam proses pengembangan game berperan secara signifikan dalam menciptakan sebuah ekosistem yang mendukung keberlanjutan dan keberhasilan studio game indie.



Gambar 2. 2. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir ini terinspirasi dari *The diamond and Square Framework Why Startup Fails*, Tom Eisenmann (2021). Framework ini menyoroti bahwa keberhasilan startup, termasuk studio game indie, bergantung pada kemampuan

untuk memadukan *value proposition*, teknologi dan operasional, pemasaran, serta *profit formula* yang solid. Dalam konteks industri *game*, *value proposition* menggambarkan seberapa unik dan relevannya sebuah *game* di mata pemain, sementara aspek teknologi dan operasional mencerminkan efisiensi dalam pengembangan *game*, termasuk pemanfaatan teknologi yang tepat. Pemasaran yang efektif juga menjadi kunci dalam menciptakan daya tarik, khususnya bagi studio indie yang sering bersaing di pasar yang kompetitif.

Elemen-elemen lainnya, seperti *founder*, *people*, serta *investor and funding*, memperkuat fondasi keberhasilan studio *game* indie. Pendiri dengan visi yang jelas dan kemampuan untuk menginspirasi tim dapat menjadi motor penggerak utama dalam menciptakan *game* yang berhasil di pasar. Kerja sama dengan tim yang solid dan mitra strategis memungkinkan studio untuk mengatasi tantangan, seperti keterbatasan sumber daya atau waktu. Faktor pendanaan juga sangat krusial, terutama untuk mendukung pengembangan *game* dan strategi pemasaran yang membutuhkan biaya besar. Dengan mengadaptasi elemen-elemen ini dari framework Eisenmann, studio *game* indie dapat menganalisis kebutuhan internal dan eksternal secara menyeluruh, sehingga mampu mengambil langkah strategis yang relevan untuk mencapai keberhasilan.

