

ANALISIS PENERAPAN POLA *FREEMIUM* DALAM MODEL BISNIS APLIKASI *STREAMING* MUSIK

(Studi Pada Aplikasi *Streaming* Musik LangitMusik)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

ZIEMANS HENDRATAMA MAJID

NIM. 135030200111104



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN
MALANG
2018**

MOTTO

“Tidak ada orang pintar di dunia ini, melainkan hanya orang yang tahu terlebih dahulu dari kalian”



TANDA PESETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Penerapan Pola *Freemium* Dalam Model Bisnis Aplikasi
Streaming Musik (Studi Pada Aplikasi *Streaming* Musik LangitMusik)

Disusun Oleh : Ziemans Hendratama Majid

NIM : 135030200111104

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Pemasaran

Malang, 6 Oktober 2017

Dosen Pembimbing



M. Kholid Mawardi, S.Sos, M.AB, Ph.D
NIP. 19751220 200501 1 002



TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 22 November 2017
Jam : 08.00
Skripsi atas nama : Ziemans Hendratama Majid
Judul : Analisis Penerapan Pola *Freemium* Dalam Model Bisnis Aplikasi *Streaming* Musik (Studi Pada Aplikasi *Streaming* Musik LangitMusik)

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,



M. Kholid Mawardi, S.Sos, MAB, Ph.D
NIP.19751220 200501 1 002

Anggota,



Edriana Pangestiti, SE, M.Si, DBA
NIP. 19770321 200312 2 001

Anggota,



Ari Irawan, SE, MM
NIK. 2013048212311001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatka atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik saya telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70

Malang, 13 Oktober 2017



Ziemans Hendratama Majid
NIM. 1350302000111104

RINGKASAN

Ziemans Hendratama Majid, 2017, **Analisis Penerapan Pola Freemium Dalam Model Bisnis Aplikasi Streaming Musik** (Studi Pada Aplikasi *Streaming Musik LangitMusik*), M. Kholid Mawardi, S.Sos, M.AB, Ph.D, 125 hal.

Penelitian ini dialatarbekalangi oleh layanan *streaming* musik yang memiliki model bisnis *freemium* telah menjadi salah satu media untuk menikmati musik dan menjadi jalur distribusi musik secara online bagi para pelakunya. *Freemium* adalah model bisnis yang memberi akses pada konsumen untuk memperoleh layanan dasar secara gratis, namun konsumen harus membayar untuk memperoleh akses layanan yang lebih luas. Tujuan dari penelitian ini yakni untuk menggambarkan penerapan dari model bisnis *freemium* pada aplikasi *streaming* musik *LangitMusik*, dan melihat hubungannya terhadap pola dan strategi yang menjadi diferensiasi suatu model bisnis yang diterapkan oleh aplikasi *streaming* musik *LangitMusik* dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) yang dimana didalam *Business Model Canvas* terdapat sembilan blok yang akan dianalisis oleh peneliti yakni *value proposition*, *customer segment*, *customer relationship*, *channel*, *revenue streams*, *key resources*, *key partnership*, *key activities*, dan *cost structure*. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian terkait dengan aspek-aspek dalam *Business Model Canvas* diperoleh bahwa *value proposition* yang dibentuk oleh *LangitMusik* adalah *free quota streaming*, *instant access to million songs*, dan *huge platform for advertising*. *Customer segments* yang ditargetkan yaitu *telkomsel users*, *music listener*, dan *advertiser*. *Channel* yang digunakan dalam menyampaikan *value proposition* ke konsumen adalah *mobile app* dan *web player*. *Customer relationship* yang diterapkan adalah *playlist update*, *social media engagement*, *music event*, *sponsorship*, dan *FGD*. *Revenue streams* didapatkan dari *bundling* dengan produk *telkomsel*, *subscription fee*, dan *advertising revenue*. *Key resources* berupa *digital platform*, *human resource*, dan *songs collection*. *Key activities* berupa *research*, *platform development* dan kegiatan *marketing*. Mitra yang menjadi *key partnership* *LangitMusik* adalah *record label*, *telkomsel*, *melon Indonesia*, dan *artis/musisi*. *Cost structure* yang harus dikeluarkan adalah *web & app development*, *marketing & sales*, *administration*, dan *product development*.

Key word: *Freemium, business model canvas*

SUMMARY

Ziemans Hendratama Majid, 2017, **Analysis of Freemium Pattern in Business Models of Music Streaming Applications** (Study on music streaming application LangitMusik), M. Kholid Mawardi, S.Sos, M.AB, Ph.D, 125 p.

This research is streamlined by a music streaming service that has a freemium business model has become one of the media to enjoy music and become the online music distribution channels. Freemium is a business model that gives consumers access to basic services for free, but consumers must pay for wider access to advance services. The purpose of this study is to illustrate the application of the freemium business model to the music streaming application of LangitMusik, and to see its relationship to the patterns and strategies that differentiate a business model applied by music streaming application LangitMusik using Business Model Canvas (BMC) which in the Business The Canvas model consists of nine blocks that will be analyzed by the researcher: value proposition, customer segment, customer relationship, channel, revenue streams, key resources, key partnerships, key activities, and cost structure. This research is a descriptive research with qualitative approach. The results of research related to aspects in Business Model Canvas obtained that the value proposition formed by LangitMusik is free quota streaming, instant access to million songs, and huge platform for advertising. Customer segments targeted are telkomsel users, music listener, and advertiser. Channels used in delivering value proposition to the consumer are mobile app and web player. Customer relationship that is applied is playlist update, social media engagement, music event, sponsorship, and FGD. Revenue streams are obtained from bundling with Telkomsel products, subscription fees, and advertising revenue. Key resources are digital platform, human resource, and songs collection. Key activities include research, platform development and marketing activities. Partners who became key partnership LangitMusik is record label, telkomsel, melon Indonesia, and artist / musician. Cost structure that must be spent is web & app development, marketing & sales, administration, and the product development.

Key word: *Freemium, business model canvas*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Penerapan Pola Freemium dalam Model Bisnis Aplikasi Streaming Musik (Studi Pada Aplikasi Streaming Musik Langit Musik).

Skripsi ini diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhorma:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriono selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieq, MBA, dan Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos, MIB, DBA selaku Ketua dan Sekertaris Jurusan Ilmu Adminsitrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Adminstrasi, Unviversitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Wilopo, MAB dan Bapak M. Kholid Mawardi, PhD selaku Ketua dan Sekrtaris Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
4. Bapak M. Kholid Mawaradi, PhD selaku komisi pembimbing yang banyak membantu dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini sehingga dapat terwujud.
5. Seluruh Dewan Pengajar Fakultas Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.

6. Orang tua penulis Bapak Majidul Iskar dan Ibu Elyusrita yang telah banyak memberikan doa terbaik, dukungan moral, kasih sayang sertam semangat yang tiada habisnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
7. Saudara kandung dari penulis yaitu Annisa Majid, Olivia Majid, dan Rachmadana Majid yang telah banyak mendukung dan memberikan semangat untuk berjuang dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Alifia Maira yang telah banyak mendukung, memberikan doa dan semangat yang tiada hentinya. Menemani penulis di saat menyusun skripsi ini sehingga skripsi ini bisa terlaksana.
9. Sahabat-sahabat seperjuangan saya Rizky Setiawan dan Sona Rhei, Lutfi Ryan, dan Yanniz Rakhmanda yang dari awal perkuliahan sampai sekarang yang banyak membantu saya, memberikan saya arahan, dan dukungan, dan menemani penulis disaat susah dan senang, serta terus berbagi impian bersama.
10. Sahabat-sahabat kepompong yaitu Yuni Annisa, Sabrina Adliah, Dina Aprilia, dan Alifiyani Krisna yang selalu memberikan senyuman dan tawa di wajah penulis selama kehidupan kuliah.
11. Saudari Selvy Maria dan Tri Rahmawati yang membantu penulis dalam meberi revisi, saran, dan perbaikan didalam skripsi penulis.
12. Kakak senior dari penulis yaitu Posman Samuel Bahari yang selalu memberikan saya semangat, berbagi pengalaman, dan membantu saya dalam menjalani kehidupan di perkuliahan di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

13. Sahabat-sahabat penulis yang dari SMA yaitu Adlan Razhan, Galih Raka, Farah Hanifah, Nariza Aqmarina. Semoga kita semua bisa sukses bersama-sama
14. Kakak senior penulis dari SMA yakni Noorcahyo Irianto yang sampai sekarang selalu berbagi kisah, memberikan petuah, dan pengalamannya sehingga penulis bisa terus semangat dalam menjalani kehidupan dan menjadi insan yang lebih baik.
15. Sahabat-sahabat penulis yang selalu setia mendengarkan keluh kesah dari penulis selama kehidupannya sejak dari SMA sampai kuliah yaitu Izzati Aqmarina dan Bella Mey Cendy.
16. Sahabat penulis yaitu Muhammad Raditya Putra, yang mendukung penulis berjuang selama kehidupan di SMA dan SBMPTN sehingga penulis bisa masuk ke Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
17. Semua teman-teman penulis di Fakultas Ilmu Administrasi yang telah menjalin kebersamaan selama kehidupan perkuliahan. Semoga bisa sukses semua.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan kontribusi bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 13 Oktober 2017

Ziemans Hendratama Majid

DAFTAR ISI

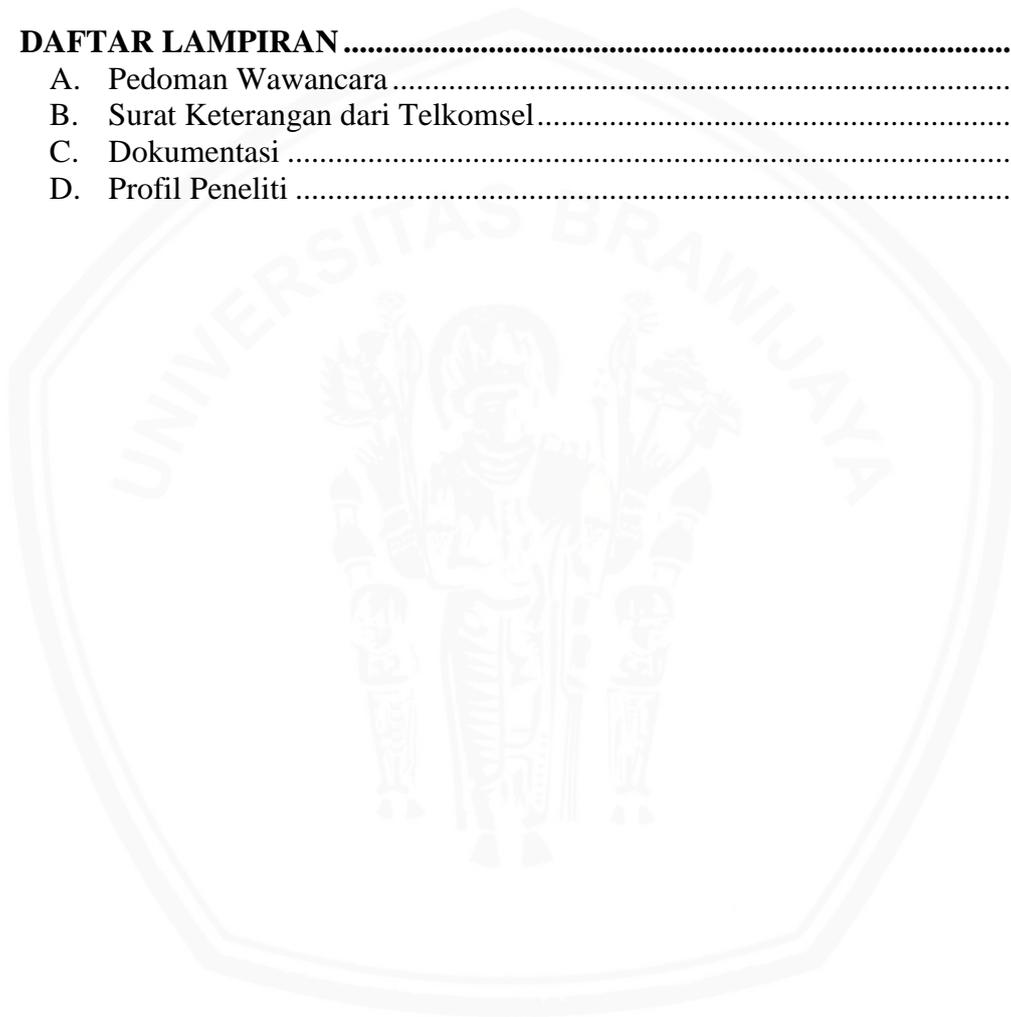
MOTTO	i
TANDA PESETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iii
RINGKASAN	iv
SUMMARY	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	15
C. Tujuan Penelitian	16
D. Kontribusi Penelitian.....	16
1. Manfaat Praktis.....	16
2. Manfaat Akademis	17
E. Sistematika Pembahasan	17
BAB II	19
A. Model Bisnis	19
B. <i>Freemium Model</i>	21
C. Tipe-tipe Freemium.....	23
D. Kunci Utama Dalam Model Kerja Freemium.....	25
1. <i>Value Proposition of Free Offer</i>	25
2. <i>Value Proposition of Premium Offer</i>	25
3. <i>Conversion Rate</i>	26
4. <i>User Base</i>	26
5. <i>Position in Value System</i>	26
6. <i>User Acquisition Channels</i>	27
7. <i>Lock-In Effects</i>	27
8. <i>User Community</i>	27
9. <i>Other Revenue Streams</i>	28
E. Kerja Model Bisnis <i>Freemium</i>	28
F. <i>Business Model Canvas</i>	32
1. <i>Customer Segment</i>	33
2. <i>Value Proposition</i>	37
3. <i>Channels</i>	41
4. <i>Customer Relationship</i>	43
5. <i>Revenue Streams</i>	46
6. <i>Key Resources</i>	51
7. <i>Key Activities</i>	53
8. <i>Key Partnership</i>	54
9. <i>Cost Structure</i>	56

G. Desain Model Bisnis Kanvas 58



BAB III	62
A. Jenis Penelitian.....	62
B. Fokus Penelitian	63
C. Lokasi Penelitian.....	64
D. Sumber Data.....	65
1. Data Primer.....	65
2. Data Sekunder	66
E. Teknik Pengumpulan Data.....	66
1. Wawancara	66
2. Pengamatan (Observasi).....	68
3. Dokumentasi.....	69
F. Instrumen Penelitian.....	69
G. Analisis Data	70
1. Mengorganisasikan Data	71
2. Membaca dan Membuat Memo (<i>Memoing</i>).....	72
3. Mendeskripsikan, Mengklasifikasikan, dan Menafsirkan Data Menjadi Kode dan Tema.....	72
4. Menafsirkan Data	73
5. Menyajikan dan Memvisualisasikan Data.....	73
H. Keabsahan Data.....	73
1. Keterlibatan Jangka Panjang	74
2. Triangulasi.....	74
BAB IV	76
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	76
1. Sejarah Perusahaan	76
2. Bidang Usaha	77
3. Lokasi Perusahaan.....	78
4. Logo perusahaan.....	78
5. Visi dan Misi Perusahaan	78
B. Penyajian Data Fokus Penelitian.....	79
1. <i>Customer Segments</i>	79
2. <i>Channels</i>	81
3. <i>Value proposition</i>	83
4. <i>Customer Relationship</i>	84
5. <i>Revenue Streams</i>	86
6. <i>Key Activities</i>	88
7. <i>Key Resources</i>	89
8. <i>Key Partnership</i>	90
9. <i>Cost Structure</i>	92
C. Pembahasan Hasil Penelitian	94
1. <i>Customer Segment</i>	95
2. <i>Channels</i>	97
3. <i>Value Proposition</i>	99
4. <i>Customer Relationship</i>	103
5. <i>Revenue Streams</i>	105
6. <i>Key Activities</i>	106

7. <i>Key Resources</i>	108
8. <i>Key Partnership</i>	109
9. <i>Cost Structure</i>	110
BAB V	112
A. Kesimpulan	112
B. Saran.....	116
DAFTAR PUSTAKA	119
DAFTAR LAMPIRAN	121
A. Pedoman Wawancara	121
B. Surat Keterangan dari Telkomsel.....	124
C. Dokumentasi	125
D. Profil Peneliti	126



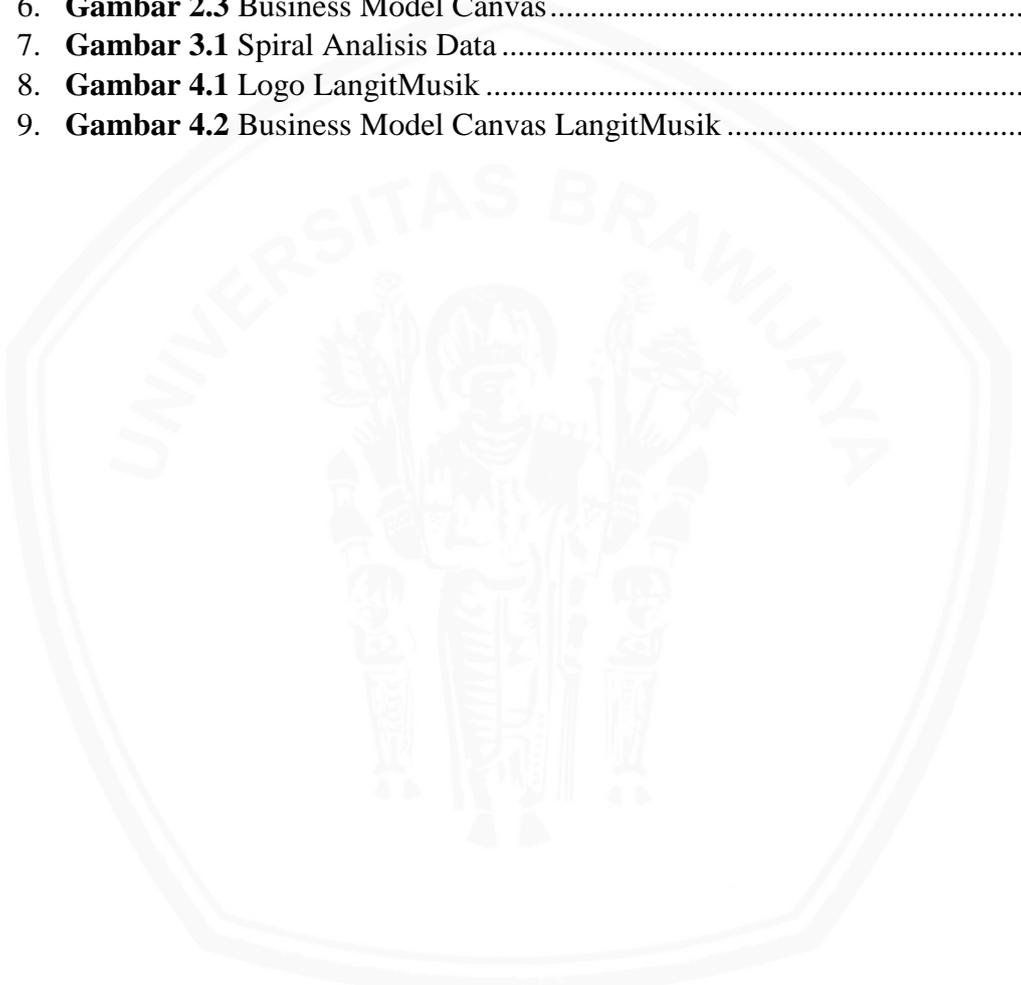
DAFTAR TABEL

No.	Keterangan	Hal.
1.	Tabel 1.1 Statistik Pengguna Internet dan Populasi Dunia	2
2.	Tabel 2.1 Mekanisme Harga.....	47



DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Hal.
1.	Gambar 1.1 Potret Digital di Indonesia	3
2.	Gambar 1.2 Pendapatan Industri Musik di Amerika Serikat.....	6
3.	Gambar 1.3 Presentase Pengguna <i>Streaming</i> Musik	10
4.	Gambar 2.1 Rangkain Kerja Model Bisnis Freemium	25
5.	Gambar 2.2 Freemium Funnel.....	29
6.	Gambar 2.3 Business Model Canvas.....	59
7.	Gambar 3.1 Spiral Analisis Data	71
8.	Gambar 4.1 Logo LangitMusik	78
9.	Gambar 4.2 Business Model Canvas LangitMusik	95



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Keterangan	Hal.
A.	Pedoman Wawancara.....	121
B.	Surat Keterangan dari Telkomsel.....	124
C.	Dokumentasi	125
D.	Profil Peneliti	126



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era digital saat ini teknologi telah berkembang dengan sangat pesat, hal tersebut dapat dilihat dari teknologi digital yang semakin canggih di masa ini. Hal tersebut telah membuat perubahan besar terhadap dunia. Pada era digital ini teknologi telah banyak bermunculan, salah satunya adalah internet. Seperti yang diketahui saat ini dengan adanya internet, informasi dan bertukar informasi dapat diperoleh dengan praktis dan cepat. Hal tersebut terlihat juga dari keseharian masyarakat yang dimana di era digital ini masyarakat tidak bisa lepas dari penggunaan *smartphone*. Pengguna *smartphone* identik dengan penggunaan internet sebagai sarana untuk mencari informasi. Dilansir dari situs internetworldstats.com (2017), angka pengguna internet di seluruh dunia juga mengalami peningkatan seiring dengan peningkatan populasi. Total populasi di dunia telah mencapai angka 7,5 miliar dan angka pengguna internet sudah mencapai 3,7 miliar di tahun 2017, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hampir setengah populasi dunia sudah menggunakan internet. Berikut ini merupakan data pertumbuhan populasi dan pengguna internet di dunia.

Tabel 1.1 Statistik Pengguna Internet dan Populasi Dunia

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS MARCH 25, 2017 - Update						
World Regions	Population (2017 Est.)	Population % of World	Internet Users 31 Mar 2017	Penetration Rate (% Pop.)	Growth 2000-2017	Users % Table
Africa	1,246,504,865	16.6 %	345,676,501	27.7 %	7,557.2%	9.3 %
Asia	4,148,177,672	55.2 %	1,873,856,654	45.2 %	1,539.4%	50.2 %
Europe	822,710,362	10.9 %	636,971,824	77.4 %	506.1%	17.1 %
Latin America / Caribbean	647,604,645	8.6 %	385,919,382	59.6 %	2,035.8%	10.3 %
Middle East	250,327,574	3.3 %	141,931,765	56.7 %	4,220.9%	3.8 %
North America	363,224,006	4.8 %	320,068,243	88.1 %	196.1%	8.6 %
Oceania / Australia	40,479,846	0.5 %	27,549,054	68.1 %	261.5%	0.7 %
WORLD TOTAL	7,519,028,970	100.0 %	3,731,973,423	49.6 %	933.8%	100.0 %

Sumber: www.internetworldstats.com

Tabel diatas menjelaskan Asia menempati posisi pertama dalam penggunaan internet. Hal tersebut disebabkan karena tingkat populasi di Asia sangat tinggi, termasuk di negara Indonesia. Indonesia merupakan negara yang berada di Asia Tenggara dengan tingkat populasi terbesar keempat di dunia dengan lebih dari 250 juta jiwa. Dilansir dari situs wearesocial.com, jumlah orang yang telah menggunakan internet atau pengguna internet yang ada di Indonesia telah mencapai angka 132,7 juta pengguna. Peningkatan angka penetrasi internet yang mengalami kenaikan ini menunjukkan bahwa akses internet di Indonesia semakin terjangkau oleh masyarakat. Pernyataan peneliti diperkuat dengan adanya data dari situs wearesocial.com (2017) yang menjelaskan dinamika pertumbuhan pengguna internet di Indonesia. Visualisasi yang lebih jelas akan ada pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.1 Potret Digital di Indonesia

Sumber: www.wearesocial.com

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa total populasi di Indonesia pada tahun 2017 sudah mencapai angka 262 juta jiwa dan diikuti dengan penetrasi internet yang sudah mencapai angka 51% berdampak pada peningkatan pengguna internet yang sudah mencapai angka 132.7 juta. Dengan semakin tingginya angka pengguna internet, semakin tinggi pula angka pengguna social media, yang dimana penggunanya sudah mencapai angka 106 juta, dan yang mengakses social media melalui telfon seluler sudah mencapai 92 juta jiwa. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, sudah setengah dari populasi di Indonesia merupakan pengguna internet.

Perkembangan internet yang sangat pesat ini memiliki dampak yang cukup signifikan pada industri musik. Pola konsumsi masyarakat dalam menikmati musik sekarang telah mengalami pergeseran. Sebelum internet berkembang dengan pesat seperti sekarang ini masyarakat menggunakan media musik fisik seperti cd dan kaset sebagai media untuk mendengarkan musik. Seiring

perkembangan teknologi dan internet yang sangat pesat membuat orang menjadi lebih memilih untuk menggunakan musik digital dibandingkan menggunakan media musik fisik seperti cd dan kaset. Hal tersebut terjadi karena dengan menggunakan internet telah mempermudah masyarakat untuk mencari, mendengarkan dan mengunduh lagu yang mereka inginkan secara cepat dan lebih praktis dibandingkan harus membeli cd atau kaset. Dampak perubahan pola konsumsi musik dapat dilihat dengan telah tutupnya beberapa toko ritel musik besar yang menjual media musik fisik di Indonesia seperti Aquarius dan Disc Tarra. Penurunan angka penjualan album fisik juga disebabkan oleh banyaknya pembajakan yang dilakukan, baik pembajakan fisik seperti menggandakan cd atau kaset atau pun pembajakan digital seperti melakukan *file sharing* dengan mengunggah file lagu agar dapat di unduh oleh orang lain secara gratis.

Penggunaan internet secara tidak bertanggung jawab berdampak kurang baik bagi pendapatan yang dihasilkan dari penjualan musik dalam bentuk fisik seperti CD dan Kaset. Hal tersebut telah merugikan industri musik dan para pelaku kreatif dalam bidang musik atau musisi dengan melakukan pengunduhan secara illegal dan tidak melalui mekanisme yang dapat menguntungkan pencipta lagu, penyanyi maupun perusahaan label rekaman. Pada saat suatu karya diciptakan dan dipasarkan, semua orang yang ada dalam proses tersebut seharusnya mendapatkan penghasilan dari penjualan karya itu. Maka dari itu karya tersebut dilindungi dengan hak cipta atau *copy right* agar tidak boleh digandakan atau dijual kembali tanpa izin dari pemiliknya. Mendistribusikan karya seseorang tanpa izin baik melalui media digital maupun non-digital merupakan suatu pelanggaran dan

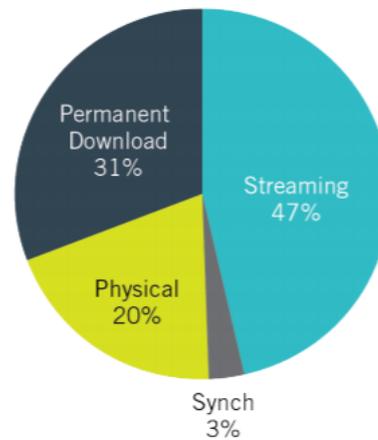
adalah perbuatan ilegal serta melanggar hukum. Hal ini juga diatur dalam Undang-Undang Hak Kekayaan Intelektual (HAKI) No. 28 th 2014.

Dilansir dari situs Kompas.com (2015), di Indonesia sendiri, presentase pembajakan musik mencapai nilai yang sangat tinggi yaitu 95,7% dan kerugian yang harus ditanggung oleh industri musik akibat pembajakan yang terjadi adalah sekitar 4 triliun setiap tahunnya dan dari sektor pajak industri musik juga mengalami kerugian akibat pembajakan sekitar 900 miliar per-tahun. Angka yang cukup mencengangkan ini menunjukkan betapa industri musik berbasis produk fisik seperti album cd dan kaset sangat rentan untuk dibajak dan tentunya tidak lagi *profitable* untuk pelaku industri musik.

Ditengah kepingan pembajakan akan produk musik dan sejenis, kini muncul aplikasi musik gratis berbasis internet yang menawarkan layanan mendengar musik secara *streaming* dan bebas biaya. Terkait mulai bertumbuhnya layanan musik *streaming* gratis ini, menurut laporan dari RIAA (*Recording Industry Association of America*), sepanjang tahun 2016 pendapatan industri musik di Amerika Serikat lebih banyak berasal dari streaming dibanding unduhan. Berikut merupakan data pendapatan dari penjualan musik di Amerika Serikat.

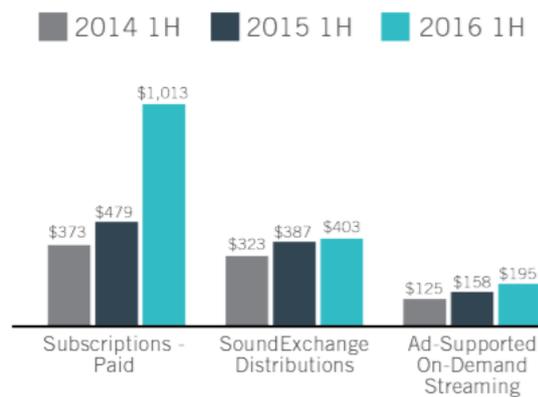
U.S. Recorded Music Revenues 1H 2016

Source: RIAA



U.S. Streaming Music Revenue, Mid-Year

Source: RIAA



Gambar 1.2 Pendapatan Industri Musik di Amerika Serikat

Sumber: www.riaa.com

Data diatas menunjukkan bagaimana pendapatan musik dari segi *streaming* memberikan kontribusi terbesar dengan persentase 47% dan diikuti oleh pendapatan melalui *download* dan musik yang dijual dalam bentuk fisik sebesar 20%. Melalui data tersebut sangat terlihat jelas bagaimana potensi akan layanan musik berbasis *streaming* memiliki prospek cukup bagus diiringi dengan perkembangan jaringan internet yang sudah semakin luas. Terlihat juga bagaimana aspek internet sangat berpengaruh dengan data di dalam bagan tersebut

yang menunjukkan peringkat satu dan dua dari pendapatan musik di Amerika berasal dari *streaming* dan *permanent download*. Hal ini menunjukkan betapa besar potensi layanan musik berbasis internet untuk bisa lebih dikembangkan saat ini.

Terkait potensi produk musik berbasis internet seperti layanan *streaming*, melihat kondisi tersebut, terlihat memiliki prospek yang cukup cerah. Swedia dapat menjadi contoh nyata mengenai perkembangan industri musik berbasis *streaming* tersebut. Dikutip dari situs tehcinasia.com (2015), pasar *streaming* musik di dunia menunjukkan tren yang positif. Hasil riset dari *Music and Copyrights* sepanjang tahun 2000 – 2013 menunjukkan pada 2014, pemasukan industri musik di Swedia 83,8% berasal dari digital dan 95% penghasilan tersebut merupakan dari *streaming*. Perkembangan industri musik di Indonesia saat ini kurang lebih mirip dengan yang terjadi di Swedia pada tahun 2007 walaupun masih membutuhkan dua sampai tiga tahun lagi untuk bisa memperoleh perkembangan yang signifikan.

Hadirnya aplikasi *streaming* musik merupakan solusi untuk memudahkan mendengarkan lagu dimana saja dan kapan saja tanpa perlu sibuk mengunduh musik-musik tersebut hingga menghabiskan memori *smartphone*. Tidak hanya itu, aplikasi *streaming* musik ini bahkan sudah dilengkapi fitur yang memudahkan mendengarkan musik secara *offline* sehingga tidak akan menghabiskan kuota internet. Namun tentu saja untuk mengakses fitur ini ada sejumlah persyaratan tertentu, yaitu harus berlangganan dengan berbagai pilihan jangka waktu dan besarnya biaya berlangganan. Hal ini selain sebagai solusi untuk mendengarkan musik tanpa menghabiskan kuota internet dan ruang penyimpanan *smartphone*,

juga sebagai bentuk apresiasi terhadap karya musik para musisi yang bersusah payah untuk menuangkan ide serta kreativitasnya hingga menghasilkan satu karya musik yang memberikan banyak manfaat positif bagi masyarakat. Di sisi lain, bagi musisi, hadirnya aplikasi *streaming* musik ini menjadi salah satu media untuk mempromosikan sekaligus mendistribusikan karya-karya mereka secara instan, cepat dan tepat mengenai sasaran. Sedangkan bagi pendengar musik, kehadiran aplikasi ini membuat akses musik menjadi lebih mudah, bahkan pendengar musik bisa mengakses ribuan musik dari puluhan tahun yang lalu dengan mudah, dari mana saja, dan kapan saja. Namun, ada yang lebih penting dari kemudahan yang ditawarkan aplikasi *streaming* musik ini, yaitu menjadi solusi yang cukup efektif untuk menurunkan angka mengunduh atau mengakses musik ilegal di kalangan masyarakat dan dapat membuka kesempatan bagi perusahaan untuk menjangkau pasar anak muda melalui ketertarikan mereka dalam musik sehingga bisa menjadi media pemasaran baru bagi seluruh perusahaan dalam industri musik di Indonesia

Munculnya berbagai aplikasi player dan *streaming* membuat banyak *developer* melirik pasar ini. Layanan *streaming* musik sangat menarik karena pemain global telah memasuki pasar dengan cepat beberapa memiliki kesuksesan lebih besar daripada yang lain. Salah satu aplikasi *streaming* musik berlisensi yang telah memasuki pasar Indonesia adalah LangitMusik.

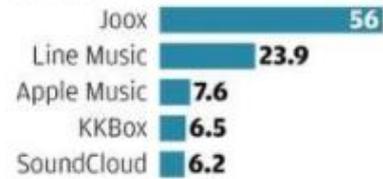
Dilansir dari situ scmp.com, LangitMusik menjadi platform musik digital dengan pengguna terbesar ke empat, mengalahkan kompetitor yang bergerak di bisnis yang sama yakni Spotify. Dari keseluruhan jumlah pendengar musik secara digital, LangitMusik memiliki persentasi dengan angka 10.1%. Berikut adalah

visualisasi dari penguasaan pasar oleh aplikasi penyedia musik di beberapa negara seperti yang dijelaskan penulis sebelumnya.

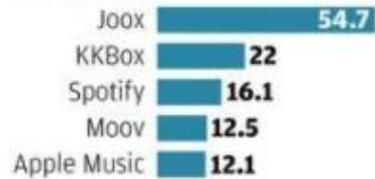
Top of the league

Big 5 music apps in 2016 by region (%)

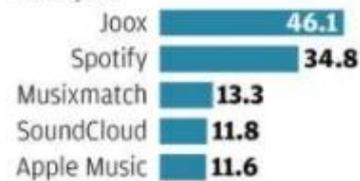
Thailand*



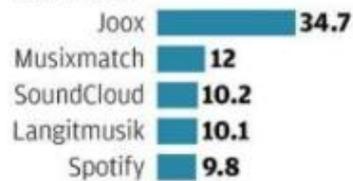
Hong Kong



Malaysia



Indonesia



Gambar 1.3 Presentase Pengguna *Streaming* Musik

Sumber: www.scmp.com

Di Indonesia sudah terdapat berbagai perusahaan yang menyediakan layanan *streaming* musik yang akan menjadi kompetitor dari LangitMusik. Jika dilihat dari fitur yang disediakan dan kelengkapannya, LangitMusik memiliki penawaran yang cukup lengkap dan tidak kalah dari beberapa kompetitornya yang sudah lebih dulu bermain di pasar Indonesia seperti Apple Music, Deezer, dan JOOX serta kompetitor yang baru muncul yaitu Spotify.

Pengguna dapat dengan mudah menikmati *streaming* lagu-lagu favorit mereka melalui perangkat *mobile* kapan pun dan di mana pun dan diklaim memiliki konten jutaan lagu yang terus diperbarui secara berkala. Dilansir dari situs cnnindonesia.com, Langit Musik memiliki 4 juta koleksi lagu dan hingga saat ini sudah diunduh sebanyak 500 ribu kali. LangitMusik Dirancang dengan memerhatikan koneksi internet di Indonesia, ada empat pilihan kualitas audio yang bisa didengarkan. Kualitas paling tinggi memiliki ukuran file hingga 10 MB.

Selain itu, cukup banyak fitur yang diusung oleh layanan ini. Mulai dari *Offline Play* untuk mendengarkan musik saat sedang tidak tersambung ke internet, *Free quota straming* yang dimana pendengar dapat memutar lagu-lagu di aplikasi LangitMusik tanpa harus memakan kuota data internet mereka, hingga fitur *Trending* yang dimana pendengar bisa memilih lagu-lagu yang sedang *trend* di setiap kota di Indonesia. Konten-konten lain yang telah dikurasi juga bisa kamu temukan melalui fitur *Tag Stasion*. Fitur unggulan ini berisi lagu-lagu hasil kurasi orang-orang yang ada di industri musik. Isinya berganti secara berkala, mulai dari playlist bertema harian seperti *Morning Activity* untuk mengawali hari. Selain itu, ada juga fitur *Notification* yang berisi update dari artis, teman yang *follow*, serta dapat berbagi musik ke teman kita dalam aplikasi. Selain itu terdapat juga promo yang berisi layanan berhadiah maupun *playlist* pilihan. Tidak hanya itu, terdapat fitur *Artist/People Page* yang dimana dalam menu ini pengguna dapat melihat biodata artis serta *follow* artis favorit mereka.

Disematkan unsur “Gratis” dan juga terdapat fitur premium pada LangitMusik membuat aplikasi ini cukup erat dengan makna *freemium*. Belakangan ini *freemium* telah menjadi model bisnis yang dominan antara internet start-up dan pengembang aplikasi *smartphone*. Pengguna mendapatkan fitur dasar tanpa biaya dan dapat mengakses fungsionalitas yang lebih kaya dengan cara berlangganan. Istilah "*freemium*" (*Free* dan *Premium*) diciptakan oleh Fred Wilson, seorang kapitalis ventura Silicon Valley. Menurut Fred Wilson *freemium* adalah model bisnis di mana perusahaan menawarkan versi layanan berlangganan kepada semua pelanggan secara gratis. Versi gratis ini biasanya merupakan versi yang lebih mendasar dari layanan berbayar. Idennya disini adalah ketika pelanggan

menyukai layanan dengan versi gratis, mereka akan membeli langganan untuk versi yang premium. Model gratis ini adalah alat pemasaran yang kuat, yang dimana memungkinkan anda untuk meningkatkan dan menarik basis pengguna yang banyak

Melalui sistem *freemium*, pengguna bisa mendapatkan layanan premium selama satu hari dengan beberapa penawaran seperti share lagu di akun sosial media, menyaksikan video, iklan dan lain-lain. Terdapat beberapa hal yang membedakan layanan premium LangitMusik dengan layanan dasar dalam aplikasi LangitMusik, yang pertama adalah ***Unlimited Skip***, pengguna bisa secara bebas melewati lagu lagu yang sedang dimainkan tanpa harus menunggu lagu tersebut selesai dimainkan. Kedua adalah ***Ad-Free***, pengguna premium tidak perlu diganggu dengan jeda-jeda iklan, sementara di sisi lain pengguna gratis harus menunggu iklan selesai baru bisa melanjutkan lagu yang ingin dimainkan. Ketiga adalah ***Offline Listening***, pengguna premium tidak perlu khawatir bila kehabisan kuota internet, dengan berlanggan premium pengguna bisa memutar lagu-lagu yang sudah diunduh tersebut secara *offline*. Keempat adalah ***Free Quota Streaming***, pengguna premium bisa memutar lagu tanpa quota. ***Play on Demand***, anda bisa memainkan lagu apapun yang ingin dimainkan tanpa harus memainkan lagu secara acak di satu album. Untuk berlanggan layanan premium, hanya dikenakan biaya Rp 22.000 per bulan.

Dilansir dari situs startupbisnis.com, pada dasarnya, freemium adalah taktik pemasaran baru yang membujuk pengguna baru dan pada akhirnya menjadi customer yang potensial untuk mencoba produk dan mengedukasikan mereka tentang manfaat dari produk itu sendiri. Dengan menggeserkan pekerjaan untuk

mengedukasikan produk dari tim sales ke customer secara langsung, biaya sales bisa menurun secara drastis. Jadi, freemium bisa menjadi strategi yang sangat menguntungkan dalam pasar yang kompetitif seperti sekarang karena perusahaan yang bisa mengimplementasikan model *freemium* dengan sukses akan bisa scaling dengan lebih cepat dan lebih efisien daripada perusahaan yang melakukan sales dengan cara tradisional.

Keberhasilan yang diperoleh LangitMusik tidak serta merta karena layanan yang ditawarkan. Salah satu kunci keberhasilan LangitMusik bisa mengalahkan pesaing-pesaing lain yang terus berdatangan di Indonesia adalah karena penerapan model bisnis *freemium* yang baik dan sesuai dengan kondisi pasar di Indonesia. Tidak dipungkiri, masyarakat di tanah air mayoritas masih enggan mengeluarkan biaya untuk konten-konten digital seperti ini. Namun solusi model bisnis *freemium* yang diberikan oleh LangitMusik mampu mengakomodir kebutuhan pengguna. Mendapatkan sesuatu dengan gratis selalu menjadi proposisi nilai yang menarik. Dalam beberapa tahun belakangan ini banyak sekali produk atau layanan diberikan secara gratis, khususnya melalui produk digital seperti aplikasi.

Alasan penelitian ini dilakukan di LangitMusik karena peneliti menemukan bahwa LangitMusik merupakan salah satu aplikasi musik *streaming* asli buatan Indonesia dan memiliki kantor yang berlokasi di Jakarta yang dimana bisa memudahkan peneliti dalam mendapatkan informasi mengenai data-data yang diinginkan terkait dengan topik penelitian yang diangkat. LangitMusik juga menerapkan pola freemium dalam bisnis modelnya dan dalam hal persaingan dalam industri *streaming* music ini, LangitMusik masuk dalam lima besar aplikasi

streaming yang bisa bersaing dengan para kompetitornya. Hal ini dirasa menarik bila menggali lebih dalam lagi bagaimana penerapan, strategi, dan pola dari model bisnis *freemium* yang diterapkan. Oleh karena itu penulis sangat tertarik untuk mengangkat penelitian skripsi ini dengan judul “**Analisis Penerapan Pola Freemium dalam Bisnis Model Aplikasi Streaming Musik (Studi pada Aplikasi Streaming Musik LangitMusik)**”.

B. Rumusan Masalah

Terkait dengan model *freemium* yang diterapkan oleh LangitMusik, tentunya sangat menarik untuk mengetahui, bagaimana bisa menawarkan sesuatu dengan gratis tetapi masih bisa mendapatkan keuntungan, bagaimana cara suatu perusahaan menutup biaya-biaya operasional dari pengguna gratis, bagaimana cara perusahaan bisa mengkonversi pengguna gratis menjadi pengguna berbayar, dan bagaimana suatu perusahaan mendiferensiasi model *freemium* yang telah diterapkan oleh kompetitornya. Tentunya suatu bisnis memiliki pola dan strategi dalam menerapkan model bisnis *freemium* ini. Peneliti ingin menggunakan *Business Model Canvas* sebagai instrument untuk menganalisis penerapan model bisnis yang sudah diterapkan oleh aplikasi *streaming* musik LangitMusik. Dalam *Business Model Canvas* terdapat sembilan blok yang akan dianalisis oleh peneliti yakni *value proposition*, *customer segment*, *customer relationship*, *channel*, *revenue streams*, *key resources*, *key partnership*, *key activities*, dan *cost structure*. Oleh sebab itu, rumusan masalah yang ingin diangkat oleh peneliti adalah “Bagaimana penerapan pola *freemium* dalam model bisnis LangitMusik dengan menggunakan *Business Model Canvas*?”

C. Tujuan Penelitian

Untuk menggambarkan penerapan dari pola *freemium* dalam model bisnis LangitMusik dan melihat hubungannya terhadap strategi yang menjadi diferensiasi suatu model bisnis yang diterapkan oleh aplikasi *streaming* musik LangitMusik dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC).

D. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah penulis dapat menyumbang studi kasus mengenai bagaimana menerapkan model bisnis *freemium* yang telah banyak digunakan di beberapa aplikasi *online* dan khususnya di aplikasi *streaming* musik LangitMusik dan diharapkan hasil penelitian ini bisa menjadi bahan evaluasi dan gagasan baru terkait pengembangan model bisnis *freemium*.

2. Manfaat Akademis

Manfaat akademis yang dapat penulis sumbangkan lewat penelitian ini adalah pemahaman terhadap teori-teori yang berkembang sesuai dengan topik penelitian jika dibandingkan terhadap realitas di lapangan. Penulis ingin memahami bagaimana teori yang diajarkan di mata kuliah diterapkan pada praktik di lapangan, serta mencari tahu apakah teori yang berkembang sekarang relevan dengan kondisi nyata. Data dari hasil penelitian ini juga dapat dipakai untuk penelitian selanjutnya yang bisa dijadikan data pendukung penelitian tersebut.

E. Sistematika Pembahasan

Suatu penelitian tentu akan mengutamakan aspek sistematis dalam penulisannya. Penulisan yang sistematis selain untuk memudahkan penelitian tersebut juga untuk menghindari apa yang disebut dengan kesalahan berpikir. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis membagi penelitian menjadi beberapa bab untuk memudahkan penelitian ini bagi penulis maupun pembaca. Berikut adalah sistematika pembahasannya:

BAB I: PENDAHULUAN

Menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan. Pada bab ini dijelaskan gambaran awal mengenai penelitian untuk kemudian ditindaklanjuti ke dalam sebuah penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Menjelaskan mengenai teori dan juga konsep yang dipakai untuk menunjang penelitian. Teori-teori yang dipakai harus relevan dengan penelitian yang dijalankan agar kajian teori yang dilakukan nantinya tidak terlalu melebar.

BAB III: METODE PENELITIAN

Menjelaskan ihwal metode penelitian yang dipakai penulis dalam menjalankan penelitiannya. BAB metode penelitian ini berisi tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, analisis data, dan keabsahan data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Menjelaskan mengenai hasil penelitian dan analisis dan interpretasi penulis terhadap data hasil penelitian yang didapatkan. Pada bagian ini juga akan terjadi komparasi antara teori dan data hasil penelitian untuk dilihat relevasinya dan apakah terdapat kesenjangan antara teori dan hasil penelitian

BAB V: PENUTUP

Pada bab ini akan disajikan kesimpulan dan rekomendasi beserta saran yang berguna bagi objek penelitian menurut pandangan penulis. Pada bagian kesimpulan akan dijelaskan mengenai benang merah yang dapat ditarik atas penelitian penulis dan juga rekomendasi dan saran yang sesuai dengan kapabilitas penulis berdasarkan aspek keilmuan untuk diberikan kepada objek penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Model Bisnis

Model bisnis ialah suatu penggambaran mengenai dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai dari suatu bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2014: 14). Menurut Margareta dalam Erlend (2011), melihat model bisnis sebagai sebuah cerita yang dimana menjawab siapa konsumennya dan nilai apa yang dapat diberikan terhadap konsumen. Ini juga menjawab bagaimana sebuah perusahaan mendapatkan keuntungan, dan menjelaskan logika yang mendasari bagaimana sebuah nilai dapat diberikan ke konsumen dengan biaya yang sesuai. Casadesus-Masanell dan Ricart dalam Erlend (2011) berpendapat bahwa model bisnis sebuah perusahaan merupakan sebuah refleksi dari strategi yang direalisasikan, dan merupakan hasil dari perencanaan strategis.

Menurut Teece dalam Erlend (2011) sebuah model bisnis menjelaskan bagaimana suatu bisnis membuat dan memberikan nilai ke konsumennya, dan bagaimana mengkonversikan transaksi yang diterima menjadi sebuah keuntungan. Teece menggambarkan model bisnis sebagai suatu model konseptual dari suatu bisnis. Chesbrough juga memiliki pandangan serupa mengenai pemahaman akan suatu model bisnis. Menurut Chesbrough dalam Hao-Chen (2014) model bisnis menggambarkan bagaimana suatu bisnis membuat nilai dan bagaimana menangkap nilai tersebut. Model bisnis menurutnya mencakup enam fungsi: menjelaskan proposisi nilai, mengidentifikasi segmentasi pasar, menjelaskan struktur rantai nilai, menentukan pendapatan dengan mengestimasi dari

struktur biaya dan keuntungan yang potensial, menggambarkan bagaimana posisi sebuah perusahaan dalam jaringan nilai, dan merumuskan strategi kompetitif. Dari pengertian yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa model bisnis adalah suatu garis besar akan sebuah bisnis yang di dalamnya terdapat langkah-langkah strategis guna memastikan bisnis tersebut dapat berjalan dengan layak dan tentunya menguntungkan

Berdasarkan PPM Manajemen dalam Aji dan Rachel (2015), penerapan model bisnis di perusahaan memiliki beberapa manfaat. Pertama, terkait dengan komponen-komponennya, model bisnis memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat dihasilkan nilai bagi pelanggan dan perusahaan. Kedua, model bisnis dapat dipakai untuk menguji konsistensi hubungan antar komponennya. Ketiga, model bisnis dapat digunakan untuk menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis. Keempat, model bisnis dapat dipakai untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya.

Menurut Amit dan Zott dalam Aji dan Rachel (2015), perusahaan sebagai sebuah sistem terbuka sangat rentan dengan dinamika eksternalnya. Ketidakpastian di lingkungan eksternal perusahaan biasanya ditentukan oleh tiga hal, yaitu kompleksitas, kestabilan, dan kelangkaan. Ketidakpastian ini dapat memengaruhi model bisnis perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu berinovasi dalam model bisnisnya untuk bertahan di tengah-tengah ketidakpastian tersebut. Inovasi model bisnis itu penting untuk manajer, pengusaha, dan peneliti akademis karena beberapa alasan. Pertama, model bisnis merupakan sumber yang

seringkali kurang dimanfaatkan untuk masa depan. Kedua, pesaing mungkin akan lebih sulit untuk meniru atau mereplikasi sistem baru untuk seluruh aktivitas dari suatu produk atau proses. Pesaing relatif lebih mudah untuk menghancurkan inovasi produk atau proses. Ketiga, karena inovasi model bisnis merupakan alat kompetitif dan sangat kuat, manajer harus menyesuaikan diri terhadap persaingan, seringkali ancaman kompetitif berasal dari luar batas-batas tradisional industri.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa model bisnis adalah suatu garis besar akan sebuah bisnis yang di dalamnya terdapat langkah-langkah strategis guna memastikan bisnis tersebut dapat berjalan dengan layak dan tentunya menguntungkan.

B. *Freemium Model*

Istilah “freemium” pertama kali dikemukakan oleh Fred Wilson dari Union Square Ventures di tahun 2006. Anderson dalam Hao-Chen (2014) mengutarakan bahwa pengertian freemium sebagai berikut.

“*Freemium* model berarti sebuah model bisnis yang menyediakan layanan gratis dengan fungsi dasar dan menarik pengguna dengan layanan-layanan gratis. Setelah mendapatkan konsumen dengan jumlah yang banyak, suatu bisnis menyediakan layanan dengan fitur yang berbeda dengan layanan gratis dengan cara konsumen diharuskan untuk membayar bila ingin mendapatkan layanan premium. Layanan *free* dan *premium* bukan berarti memberikan layanan yang berbeda melainkan menyediakan layanan dengan level yang berbeda. Kunci utama disini adalah tingkat konversi pengguna yang akan beralih dari pengguna biasa menjadi pengguna berbayar. Dalam model *freemium*, penawaran dasar adalah memberikan penawaran secara gratis dengan harapan pada akhirnya mempengaruhi pengguna untuk membayar layanan yang lebih, dengan kata lain memberikan layanan yang berkelanjutan dari layanan yang gratis, dengan harapan pada akhirnya mempengaruhi pengguna gratis untuk beralih kelayanan yang lebih. Model *freemium* mengangkat pertanyaan yang sangat penting, yaitu apa nilai yang diberikan kepada pengguna gratis. Dalam model *freemium* kita memilih untuk memberikan layanan secara gratis dengan harapan mendapatkan jumlah pengguna yang banyak, lalu menkonversikan beberapa pengguna menjadi pengguna berbayar”

Model *freemium* dicirikan oleh basis pengguna yang besar yang memanfaatkan penawaran bebas tanpa ikatan. Sebagian besar pengguna ini tidak pernah menjadi pelanggan yang membayar; Hanya sebagian kecil, biasanya kurang dari 10 persen dari semua pengguna, berlangganan layanan premium berbayar. Basis kecil pengguna berbayar ini mensubsidi pengguna gratis. Hal ini dimungkinkan karena biaya marjinal rendah untuk melayani pengguna bebas tambahan. Dalam model *freemium*, metrik utama yang harus diperhatikan adalah biaya rata-rata untuk melayani pengguna bebas, dan tingkat di mana pengguna bebas beralih ke pelanggan premium (Osterwalder dan Pigneur, 2014: 96)

Anderson dan Niculescu Wu dalam Carl (2011) membedakan *freemium* dibedakan menjadi dua model. Model pertama adalah *time-limited freemium*, yang artinya menawarkan menawarkan suatu produk dengan batas waktu tertentu, setelahnya melewati batas waktu tersebut pengguna harus membayar apabila ingin melanjutkan menggunakan produk atau layanan tersebut. Dengan kata lain, Dengan kata lain, ini adalah sampel yang dibatasi oleh kuantitas, seperti yang sering terjadi pada barang fisik yang memiliki biaya riil yang terkait dengannya. Contoh *time-limited-freemium* antara lain Microsoft Office 2010. Jenis *freemium* yang lain adalah *feature-limited freemium*, bisnis yang menggunakan model ini menawarkan versi dasar produk secara gratis, tanpa batasan waktu dan tanpa memerlukan komitmen terhadap pembayaran masa depan oleh pengguna. Perusahaan kemudian juga menawarkan versi premium dengan fungsionalitas penuh yang dapat dipilih pengguna untuk di-*upgrade* dengan membayar layanan premium. Fitur *freemium* yang menarik itu menarik karena merupakan konsep unik untuk produk dan layanan digital. Anderson (2009) menghadirkan dua hal

sentral sebagai kekuatan pendorong di belakang *freemium*. Salah satunya adalah struktur biaya yang mencirikan produk digital, dan yang lainnya adalah pembajakan. Dari penjelasan diatas bisa disimpulkan bahwa freemium adalah suatu pola dalam model bisnis yang dimana suatu bisnis memberikan suatu produk inti kepada sekelompok besar konsumen dan produk premium kepada sebagian kecil konsumen.

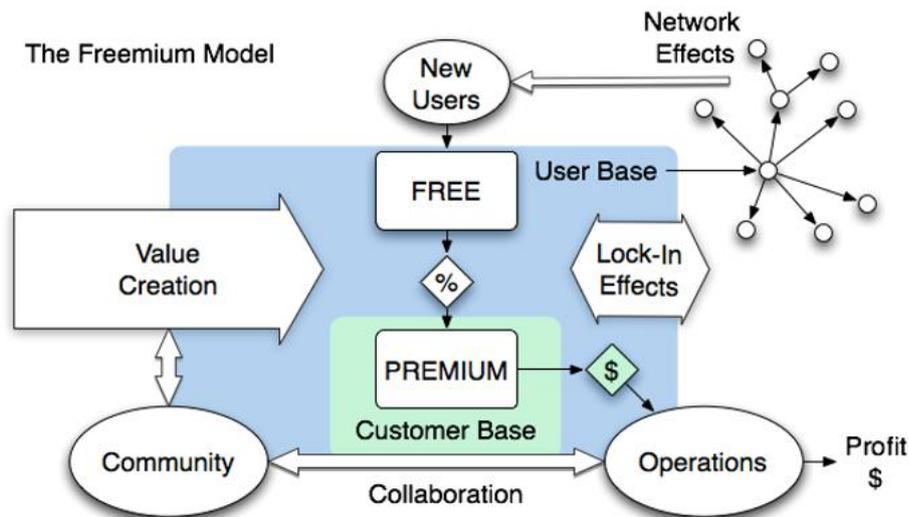
C. Tipe-tipe *Freemium*

Pujol dalam Pronitha (2015) mengungkapkan bahwa terdapat empat jenis *freemium*. Yang pertama adalah ***Quantity limited***, dimana Perbedaan kuantitas telah berlangsung paling lama dan telah dicapai melalui contoh produk untuk mempercepat atau memulai penjualan produk. Contoh adalah nol, versi terbatas kuantitas dari versi lengkap dan berbayar dari produk. Yang kedua adalah ***Time Limited***, Model TLF memungkinkan pelanggan mengakses versi lengkap produk untuk jangka waktu tertentu (percobaan 1 minggu, uji coba 30 hari). Setelah masa percobaan berakhir, pelanggan tidak dapat mengakses fitur produk apapun dan diminta untuk membeli produk tersebut untuk menggunakan fiturnya. Microsoft Office Suite adalah contoh bagus model TLF. Muncul dengan percobaan gratis enam puluh hari. Model TLF menyebabkan peluncuran versi *beta*, versi antusias dari suatu produk (terutama perangkat lunak) ke sejumlah kecil pelanggan seperti pengembang perangkat lunak yang berisi fitur yang belum pernah diuji waktu. Nilai berasal dari jumlah waktu yang telah digunakan, yang mencerminkan pengujian reliabilitas oleh pengguna. Pelanggan membayar untuk pematangan waktu. Yang ketiga adalah ***Feature Limited***, dalam fitur limited *freemium* (FLF) model, pelanggan menggunakan komponen inti fundamental secara gratis (free

core) dan membayar untuk menggunakan fungsi lanjutan (premium core). Tambahkan pada layanan atau fitur yang dapat dilepaskan yang mempromosikan pembelian dalam aplikasi. Fitur *add-on* ini dapat ditargetkan pada basis pengguna yang ada atau pengguna yang sama sekali baru. Skype menyediakan obrolan dan komunikasi suara gratis antara PC dan pesan teks namun mengenakan biaya panggilan telepon ke telepon rumah atau nomor telepon genggam. Ini adalah model yang sulit untuk disain karena memerlukan pengorbanan antara memperluas basis pelanggan dan mendorong arus pendapatan. Yang keempat adalah ***Distribution Limited***, dalam model ini, diferensiasi terjadi dalam mode distribusi. Hal ini sebagian besar terlihat pada perangkat lunak kemasan. Misalnya, cakram perangkat lunak dilengkapi dengan lisensi pengguna yang menyatakan kasus penggunaan produk, jika dapat didistribusikan ulang atau tidak. Perangkat lunak itu sendiri mungkin bebas digunakan namun tidak didistribusikan ulang atau mungkin memerlukan biaya lisensi untuk penggunaan dalam tujuan komersial. Model *freemium* yang paling umum digunakan di bisnis internet adalah fitur freemium terbatas (FLF) dan *freemium* waktu terbatas (TLF). Hibrida antara model FLF dan TLF juga ada. Misalnya LinkedIn memungkinkan pengguna bebasnya mengakses Premium Pencari Kerja untuk pertama kalinya gratis selama satu bulan. Pengguna kemudian memiliki akses ke fitur premium dengan jumlah inmails yang lebih tinggi, wawasan premium, dll. Namun, di akhir bulan, jika pengguna memilih untuk tidak melakukan upgrade, dia masih memiliki akses ke versi dasarnya.

D. Kunci Utama Dalam Model Kerja Freemium

Erlend (2011) dalam jurnalnya yang berjudul *Exploring the Freemium Business Model* menggambarkan rangkaian kerja model bisnis freemium dengan gambar dibawah ini.



Gambar 2.1Rangkaian Kerja Model Bisnis Freemium

Sumber: Erlend (2011: 31)

1. *Value Proposition of Free Offer*

Proposisi nilai untuk layanan gratis dimaksudkan untuk menarik Pengguna. Itu harus berkelanjutan dari waktu ke waktu, tetapi dapat memiliki keterbatasan yang pada akhirnya akan memaksa pengguna untuk mempertimbangkan beralih kelayanan yang premium.

2. *Value Proposition of Premium Offer*

Proposisi nilai dari layanan premium dimaksudkan untuk meyakinkan pengguna untuk meng-upgrade dan membayar untuk layanan ini. Jika nilai proposisi terlalu lemah, kita harus membayar biaya pendukung basis besar

pengguna yang tidak bisa menghasilkan keuntungan, tanpa basis berkelanjutan pengguna premium yang melakukan.

3. *Conversion Rate*

Tingkat konversi sangat terkait dengan proposisi nilai. Ini mengukur berapa banyak pengguna yang beralih dari layanan gratis ke layanan berbayar, pelanggan premium, dan memberikan pengukuran kekuatan nilai proposisi premium. Model bisnis masih bisa gagal dengan tingkat konversi yang tinggi jika nilai proposisi bebas terlalu buruk, dan jumlah pelanggan terlalu rendah untuk menghasilkan pendapatan untuk mendukung model bisnis. Tingkat konversi harus dilihat dalam kombinasi dengan ukuran total basis pengguna.

4. *User Base*

Ukuran basis pengguna adalah metrik yang penting, karena bersama-sama dengan tingkat konversi menceritakan bagaimana model ini dapat berjalan dengan baik. Jika Anda mendapatkan sepuluh kali lebih banyak pengguna sebagai pelanggan yang membayar normal, tetapi hanya seperlima dari mereka dikonversi ke pelanggan premium, Anda masih mengumpulkan pendapatan dari dua kali lebih banyak. Pertumbuhan basis pengguna adalah pengukuran kekuatan proposisi nilai bebas dan efisiensi saluran akuisisi.

5. *Position in Value System*

Bagaimana produk atau jasa yang ditawarkan memiliki dampak yang besar dari biaya. Oleh karena itu penting untuk melihat apa masukan yang diperlukan dalam operasi dan apa peran perusahaan memiliki dalam memberikan nilai. Jika ada pemasok dengan daya tawar yang tinggi dalam

nilai disampaikan, perusahaan dapat menjadi rentan dalam melayani pengguna gratis dalam basis yang besar atau pengguna yang tidak membayar.

6. *User Acquisition Channels*

Sebagian besar pengguna internet saat ini memiliki jaringan online mereka dapat gunakan seperti email atau media sosial. Memanfaatkan pengguna kehadiran online untuk memperoleh pengguna baru dapat mengurangi perusahaan biaya pemasaran. Cara yang efektif untuk melakukan hal ini adalah dengan mengintegrasikan cara mengirimkan undangan melalui email, atau integrasi dengan aplikasi media sosial. Memberikan pengguna cara mengundang orang lain juga efektif, karena mereka akan mengundang orang-orang yang mereka pikir benar-benar akan menikmati layanan tersebut.

7. *Lock-In Effects*

Setelah pengguna telah diakuisisi harus ada fitur atau mekanisme yang bekerja untuk mempertahankan mereka dan mendorong terus menggunakan. Memanfaatkan loyalitas pelanggan, kustomisasi, atau efek jaringan, cara meningkatkan biaya switching dari pengguna. Jika biaya switching tinggi, pengguna dengan kebutuhan tambahan mudah-mudahan akan memilih untuk meng-upgrade ke layanan premium, daripada beralih ke layanan kompetitif.

8. *User Community*

Membentuk atau menggunakan sebuah komunitas yang ada pengguna dapat menguntungkan perusahaan dengan cara yang berbeda. Menggunakan forum online dapat mendorong pengguna untuk saling membantu, mengurangi kebutuhan untuk layanan pelanggan dari perusahaan. Hal ini juga dapat

menjadi cara yang baik untuk mendapatkan respon dan menangkap kebutuhan yang baru, atau mendapatkan ulasan dari para pengguna. Uji coba *beta* juga merupakan cara yang efektif untuk menguji fitur baru dikembangkan. Ini lebih sulit untuk mencapai dengan basis pelanggan yang membayar, sebagai perusahaan dalam kebanyakan kasus akan diharapkan untuk memberikan sesuatu sebagai balasannya. Sebuah komunitas pengguna juga dapat membuat efek *lock-in*, yang artinya membantu untuk mempertahankan pengguna.

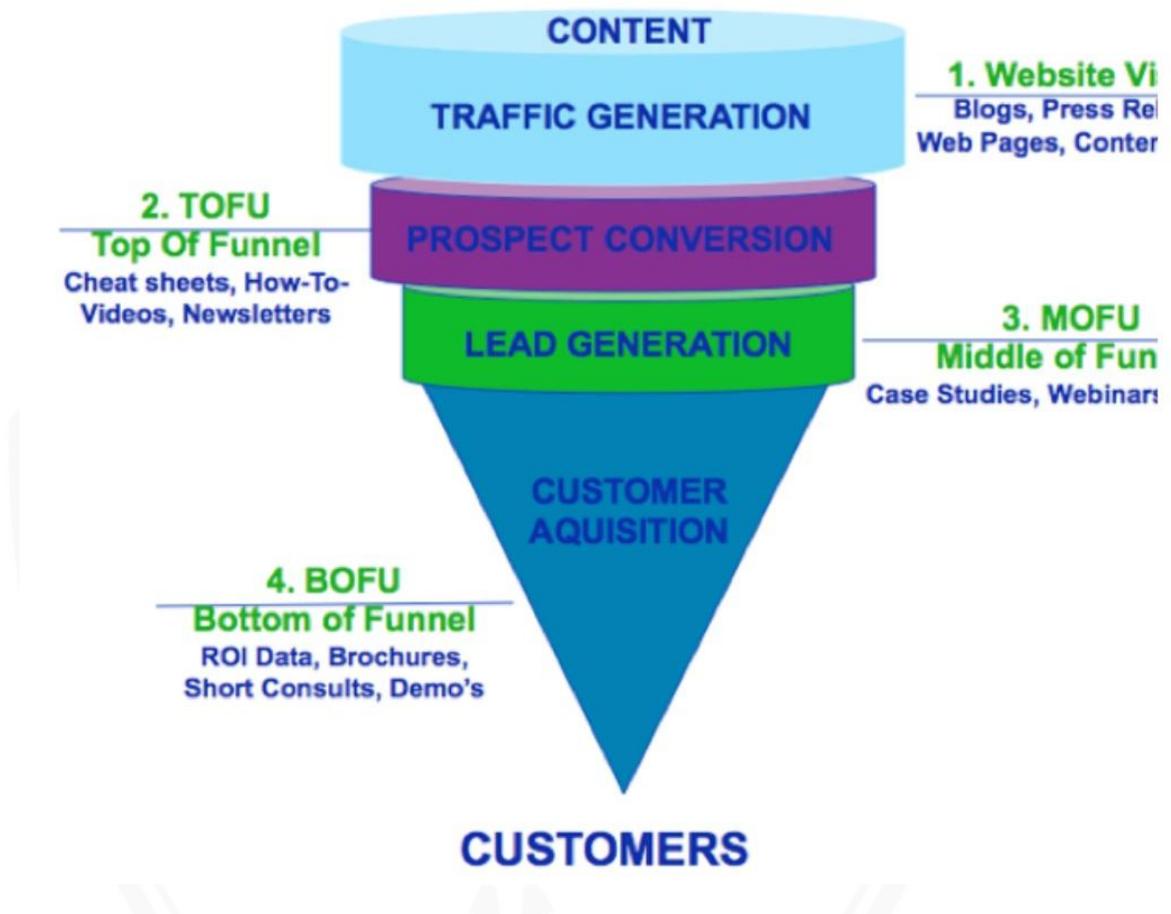
9. Other Revenue Streams

Pendapatan dari layanan premium merupakan sumber utama pendapatan dalam model *freemium*, tetapi aliran pendapatan lainnya yang sering digunakan untuk mendukung operasi. Contoh yang paling umum adalah iklan, dan produk dan layanan pelengkap

E. Kerja Model Bisnis *Freemium*

Dilansir dari situsstartupbisnis.com, dijelaskan bahwa ada beberapa tahapan sistem kerja model bisnis *freemium*. Pertama, mereka menggratiskan produk mereka di pasar untuk mengedukasi dan mendapatkan *mindshare*. Dasar proses penjualan sudah berubah, seperti yang diterangkan Daniel Pink dalam bukunya '*To Sell is Human*'. Internet memungkinkan pelanggan yang berpotensi untuk meriset produk jauh lebih dalam sebelum berhubungan dengan orang bagian penjualan di perusahaan tersebut. *Freemium* adalah perwujudan akhir dalam perubahan proses penjualan karena *pengguna* bisa menggunakan produk sebelum membelinya. Kedua, startup *freemium* memanfaatkan penggunaan data untuk meningkatkan kualitas produk mereka. Jumlah pengguna yang besar yang menggunakan produk memungkinkan startup untuk melakukan *A/B testing*

dengan strategi yang menguntungkan. Tim pemasaran bisa menyaringnya melalui data untuk memahami segmentasi pasar dan *funnel efficiency* (gambarnya bisa anda lihat di bawah), dan manajemen produk bisa mengurai data untuk meningkatkan pengalaman pengguna dalam menggunakan produk .



Gambar 2.2 Freemium Funnel

Sumber: www.startupbisnis.com

Ketiga, startup *freemium* mengumpulkan informasi tentang basis pengguna mereka untuk memprioritaskan upaya penjualan mereka. Ketika pengguna mendaftar atau mengunduh produk secara gratis, perusahaan *freemium* harus mengumpulkan data tentang pengguna tersebut untuk memahami siapa mereka dan menganalisis pola penggunaan produk dari

pengguna ini. Dengan data pengguna yang cukup, perusahaan bisa memprediksi dengan akurat pengguna yang mana yang akan menjadi besar.

Ukuran sukses dari kampanye *freemium* adalah pendapatan, alias mengkonversikan pengguna menjadi pengguna yang membayar produk anda. Ada banyak cara penjualan yang berbeda, yang digunakan untuk menghasilkan beberapa *value* dari pengguna. Beginilah caranya:

1. Mengkonversikan pengguna gratis menjadi pengguna yang membayar sebagai ganti untuk fitur yang lebih lengkap atau produk yang lebih banyak, contohnya adalah Evernote dimana mereka memberikan fitur akses *offline* bagi pengguna yang membayar dan Dropbox memberikan kapasitas yang lebih besar bagi pengguna yang membayar.
2. Mendapatkan beberapa pengguna beserta tim yang berada di dalamnya. Ini disebut dengan Two Step Value Proposition, contoh Yammer berhasil mendapatkan pengguna dan mengkonversikan admin IT yang ingin mengontrol aplikasi tersebut.
3. Manfaatkan satu pengguna gratis untuk mendapatkan banyak pengguna lainnya. Dalam beberapa kasus, banyaknya pengguna gratis bisa meningkatkan peringkat perusahaan dan keberadaan di *mobile application market*, untuk menarik pengguna. Dalam kasus lain, program referensi intensif seperti Dropbox memungkinkan pengguna gratis untuk terus menggunakan produk secara gratis sebagai ganti dengan mendorong pendapatan dari pengguna yang lain. Sama-sama menguntungkan.

Model *freemium* bisa menjadi atraktif, tapi model ini terkadang tidak bisa dipakai disetiap kasus. Startup seharusnya mempertimbangkan *freemium* ketika

tiga kondisi ini bertemu: jumlah pengguna yang potensial dalam puluhan juta pengguna, distribusi gratis adalah keunggulan yang kompetitif di pasar, produk yang diunduh oleh pengguna gratis haruslah memiliki proposisi nilai yang sederhana dan jelas, dan biaya margin untuk melayani pengguna bisa diabaikan

Jumlah konversi di model *freemium* biasanya tergolong rendah. Rata-rata, 1-4% dari total pengguna yang menjadi pengguna yang membayar, jadi startup memerlukan jumlah pengguna yang besar untuk mendorong pendapatan yang besar dari jumlah pengguna yang membayar yang sedikit ini. Untuk mendapatkan US\$100Juta dalam pendapatan pertahun, bisnis *freemium* harus mengenakan biaya US\$100 pertahun dari 4% pengguna yang membayar dari total pengguna sebesar 25 juta orang.

Karena model *freemium* bergantung pada pengguna untuk mengedukasi diri mereka sendiri, *freemium* memiliki keunggulan distribusi yang terbaik dalam pasar yang telah mapan ini dimana beban biaya akuisisi konsumen yang besar. Pada awalnya, startup *freemium* biasanya melayani segmen pengguna yang lebih kecil, tetapi mereka bisa mengatasinya dengan hasil yang lebih efisien pada proses penjualan. Karena pengguna bisa mengedukasi diri mereka sendiri, produk *freemium* memiliki waktu yang sangat pendek untuk meyakinkan pengguna untuk berkonversi menjadi pengguna membayar. Itulah kenapa, produk haruslah *straight to the point* dan menyelesaikan suatu kebutuhan. Dan yang paling penting, biaya marginal yang mendukung pengguna gratis haruslah rendah sekali. Jika biaya untuk melayani pengguna gratis itu besar, model *freemium* akan membutuhkan banyak dana untuk mendukung biaya pengguna gratis, dan jalan pertumbuhan ini bisa menjadi tidak berkelanjutan jika suatu startup harus

mendapatkan 25 juta pengguna, sebagai contoh. *Freemium* tidak bisa digunakan pada banyak bisnis yang berbeda, tapi jika diluncurkan dengan cara yang benar, strategi pemasaran *freemium* bisa menjadi senjata yang besar bagi startup.

F. *Business Model Canvas*

Lingkungan bisnis sekarang ini merupakan lingkungan yang kompetitif, cepat berubah, dan merupakan lingkungan yang semakin sulit untuk perusahaan terutama untuk membuat keputusan bisnis. Perusahaan dihadapkan dengan informasi baru tentang teknologi informasi, siklus hidup produk yang lebih pendek, pasar global, dan persaingan ketat. Dewasa ini perusahaan juga harus mengelola lingkungan, saluran distribusi, rantai pasok, implementasi TI yang mahal, kemitraan strategis, dan harus fleksibel untuk bereaksi dengan perubahan pasar. Yang mengherankan, konsep dan perangkat lunak yang membantu manajer memfasilitasi keputusan strategis bisnis di lingkungan yang sulit ini masih langka. Tidak ada alat perangkat lunak yang berguna untuk menilai, memahami, mengukur, mengubah, berkomunikasi, atau bahkan mensimulasikan model bisnis (Osterwalder, 2014). Banyak manajer tidak mengerti bagaimana sebenarnya konsep bisnisnya, atau dengan kata lain manajer tersebut tidak memiliki pemahaman intuitif tentang model bisnis perusahaannya meskipun model bisnis ini memengaruhi semua keputusan penting. Dalam banyak kasus, manajer jarang berkomunikasi dengan cara yang jelas dan sederhana. Oleh karena itu, akan menarik apabila ada satu set alat yang memungkinkan pelaku bisnis untuk memahami model bisnis mereka dan unsur-unsur yang ada di dalam model bisnis mereka sehingga mereka dengan mudah mengkomunikasikan model bisnis perusahaannya kepada orang lain dan membiarkan mereka untuk mengubah dan

bermain-main dengan model bisnis tersebut sekaligus belajar mengenai peluang bisnis (Osterwalder, 2010).

Dalam bukunya yang berjudul “*Business Model Generation*” (2014), Osterwalder dan Pigneur membuat suatu kerangka model bisnis yang berbentuk kanvas dan terdiri dari sembilan kotak yang berisikan elemen-elemen yang saling berkaitan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), model bisnis kanvas adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Dewasa ini, tidak ada kepastian mengenai konsep model bisnis. Maka dari itu, konsep model bisnis kanvas merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif

Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas adalah:

1. *Customer Segment*

Pasar terdiri dari berbagai macam pembeli yang membeli suatu produk sesuai dengan keinginan, sumber daya, lokasi, dan kebiasaan membeli. Karena masing-masing memiliki kebutuhan dan keinginan yang unik, masing-masing pembeli merupakan pasar potensial tersendiri. Oleh sebab itu penjual idealnya mendesain program pemasarannya tersendiri bagi masing-masing segmen pasar tersebut, namun tidak semua kumpulan pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar. Suatu kelompok pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar apabila memerlukan pelayanan yang tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan secara khusus, dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi yang

berbeda, memerlukan pendekatan *customer relationship* yang berbeda, memberikan profitabilitas yang berbeda, dan mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

Menurut Kotler dalam Aji dan Rachel (2015), secara umum, segmen pasar terdiri dari kelompok pelanggan yang memiliki seperangkat keinginan yang sama. Pelanggan adalah jantung dari setiap model bisnis. Tanpa adanya pelanggan, tidak ada satupun perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan, perusahaan mengelompokkan pelanggan-pelanggan ke beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, dan lain-lain. Model bisnis dapat diterapkan dalam berbagai perusahaan baik kecil maupun besar. Ada bermacam-macam tipe dalam segmentasi pasar antara lain:

1. Pasar Terbuka (*Mass Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan mass market atau pasar terbuka tidak mengelompokkan pelanggan dalam berbagai kelompok atau segmen khusus. Di sini, perusahaan beranggapan bahwa semua orang adalah pelanggan. Proposisi nilai (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationships* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) hanya berfokus pada masyarakat umum yang memiliki kebutuhan dan masalah yang hampir sama. Tipe model bisnis ini dapat ditemukan pada pelanggan alat elektronik.

2. Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan niche market atau pasar khusus (ceruk) menargetkan kepada segmen pasar tertentu yang spesifik yang biasanya jumlahnya kecil dan belum terlayani dengan baik. Proposisi nilai (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), channels (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan customer relationships (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) semuanya ditujukan pada kebutuhan khusus dari niche market. Model bisnis ini umum ditemukan pada hubungan bisnis antara supplier-buyer, misalnya pabrik perakitan mobil membutuhkan bahan-bahannya dari pabrik automobil utama. Para pemasar biasanya mengidentifikasi ceruk pasar dengan membagi-bagi sebuah segmen menjadi beberapa sub-segmen atau dengan mendefinisikan sebuah kelompok yang mencari gabungan manfaat khusus yang berbeda dengan yang dicari oleh kelompok lain. Contohnya, segmen perokok berat mencakup mereka yang berusaha untuk berhenti merokok dan mereka yang tidak peduli.

Ceruk pasar yang menarik memiliki ciri-ciri sebagai berikut: Pelanggan di pasar tersebut memiliki kumpulan kebutuhan yang benar-benar berbeda; mereka bersedia membayar harga tambahan kepada perusahaan yang paling memuaskan kebutuhan mereka; ceruk itu tidak mungkin menarik pesaing lain; perusahaan pengisi ceruk mendapatkan penghematan tertentu melalui spesialisasi; dan ceruk memiliki ukuran, laba, serta potensi pertumbuhan yang memadai.

3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *segmented* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki kebutuhannya maupun masalah yang berbeda. *Value propotions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationships* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) disesuaikan dengan segmen pasarnya. Segmentasi pasar merupakan pengelompokkan individu (pelanggan) menjadi beberapa kelompok (segmen) dimana individu yang berada dalam satu segmen memiliki ciri-ciri atau perilaku yang relatif sama (homogen) dibandingkan individu pada kelompok lain. Menurut Airlangga dalam Aji dan Rachel (2015) ada beberapa pendekatan yang digunakan untuk melakukan segmentasi pasar, yaitu demografi, geografi, dan psikografi. Pendekatan demografi meliputi usia, jenis kelamin, pekerjaan, pendidikan, dan pendapatan. Pendekatan geografi cenderung membagi pelanggan berdasarkan wilayah tempat tinggal, sedangkan pendekatan psikografi meliputi gaya hidup, sikap-sikap, dan minat pelanggan.

4. Diversifikasi Pasar (*Diversified*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan pengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, akan tetapi beda karakteristiknya. Dengan adanya diversifikasi pasar, volume

pasar juga akan semakin luas. Bahkan, mungkin dapat menciptakan pasar-pasar baru. Misalnya, pada tahun 2006, Amazon.com memutuskan untuk diversifikasi bisnis ritel yang selama ini digelutinya dengan cara menjual jasa layanan “*cloud computing*” yaitu jasa layanan yang bergerak di bidang penyimpanan *online* dan *server*. Hal ini menyebabkan amazon.com harus memulai bisnisnya dengan segmentasi pasar yang berbeda yang memiliki nilai tambah yang sangat berbeda pula.

5. Banyak Sisi (*Multi-sided Platform*)

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih pelanggan yang memiliki hubungan satu sama lain atau saling berkaitan (*multiside market*). Misalnya, perusahaan yang bergerak di bisnis surat kabar membutuhkan pembaca yang banyak untuk menarik perhatian pengiklan. Disisi lain, perusahaan juga membutuhkan pengiklan untuk membiayai produksi dan distribusi. Kedua segmen ini dibutuhkan untuk membuat model bisnis perusahaan ini.

2. *Value Proposition*

Menurut PPM Management dalam Aji dan Rachel (2015), *value propositions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan) terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Bagi pelanggan, *value propositions* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. Proposisi nilai merupakan alasan kenapa pelanggan sering mengalihkan perhatian dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi nilai ini dapat mengatasi

kebutuhan pelanggan ataupun memuaskan kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini, *value propositions* adalah keuntungan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Beberapa proposisi nilai bersifat inovatif yang menawarkan hal yang benar-benar baru. Lainnya juga dapat mirip dengan penawaran pasar umumnya, namun ditambahkan dengan atribut-atribut lainnya. Dalam model bisnis kanvas, elemen proposisi nilai memengaruhi dan dipengaruhi oleh hampir semua elemen-elemen lain. Elemen yang terkait langsung adalah *customer segments*. Hal ini bisa dipahami, karena setiap segmen memiliki kebutuhan dan persoalan yang unik. Desain proposisi nilai dapat dilakukan dengan inovasi nilai (*value creation*) dan penurunan biaya. Inovasi nilai akan membuat pelanggan bersedia membayar lebih tinggi dan akan meningkatkan *revenue streams*. Selain *value creation*, perusahaan juga dapat mengurangi atau menghilangkan proposisi nilai yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau kurang penting untuk pelanggan sehingga dapat menurunkan biaya *value proposition* membuat nilai tambah untuk segmen pasar melalui pencampuran elemen-elemen yang sesuai dengan kebutuhan segmen pasar. Nilai tambah dapat bersifat kuantitatif (Misalnya: harga, kecepatan pelayanan) dan kualitatif. Beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah adalah:

1. Kebaruan (*Newness*)

Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun karena tidak ada penawaran seperti itu. Hal ini sering terjadi pada produk teknologi, misalnya telepon selular.

2. Kinerja (*Performance*)

Meningkatkan kualitas produk ataupun kinerja dalam pelayanan merupakan cara yang umum untuk membuat nilai tambah. Namun kinerja yang telah ditingkatkan memiliki keterbatasan, misalnya pertumbuhan komputer cepat terus membutuhkan data penyimpanan yang besar dan grafik yang semakin bagus sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan lagi.

3. Kustomisasi (*Customization*)

Customization adalah produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan. Sekarang dikembangkan konsep mass customization yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara massal. Dewasa ini, produk-produk mass customization dan co-creation menjadi semakin penting.

4. Penyelesaian Pekerjaan (*Getting the Job Done*)

Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan. Misalnya, perusahaan periklanan membantu pelanggan dalam merancang dan membuat iklan. Dengan bantuan perusahaan periklanan ini, maka pelanggan dapat lebih berkonsentrasi dalam menjalankan strategi promosi.

5. Desain (*Design*)

Nilai tambah desain adalah atribut yang penting namun sulit untuk diukur. Sebuah produk dapat tampak mewah karena desain yang bagus. Dalam industri fashion dan elektronik, desain adalah value proposition yang sangat penting.

6. Merek/Status (*Brand/ Status*)

Pelanggan dapat menemukan nilai tambah dalam merek dari suatu produk ataupun jasa. Nilai tambah merek ini dianggap dapat meningkatkan status sosial ekonomi pelanggan yang memakai produknya. Misalnya, pelanggan jam tangan Rolex akan merasa bangga ketika memakai jam tangan tersebut.

7. Harga (*Price*)

Ketika perusahaan menawarkan produk yang mirip dengan produk yang telah ada di pasar dan lebih murah dibanding produk lain tersebut adalah cara umum untuk memenangkan segmen pasar yang sensitif terhadap harga. Misalnya, RIM mengeluarkan Blackberry di bawah dua juta rupiah untuk memberi nilai tambah dari aspek harga.

8. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan. Misalnya, salesforce.com yang menjual aplikasi hosting customer relationship management. Hal ini dapat menguntungkan pelanggan karena pelanggan terbebas dari biaya membeli, menginstal, dan mengelola perangkat lunak itu sendiri.

9. Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*)

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan. Misalnya adalah garansi produk atau jasa dari sebuah perusahaan untuk melayani keluhan

pelanggan akibat produk atau jasa tersebut rusak atau tidak dapat digunakan.

10. Akses (*Accessibility*)

Cara lain untuk memberikan nilai tambah adalah membuat produk atau jasa yang dapat dijangkau oleh pelanggan dimana pelanggan sebelumnya tidak dapat menjangkau produk atau jasa tersebut. Hal ini merupakan hasil dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun gabungan dari keduanya.

11. Kenyamanan/Kemudahan Penggunaan (*Convenience/ Usability*)

Perusahaan juga dapat menciptakan nilai tambah dengan cara membuat produk yang lebih nyaman dan mudah untuk digunakan pelanggan adalah pembentukan nilai tambah yang sangat penting. Misalnya perusahaan iPod dan iTunes yaitu Apple menawarkan kenyamanan pelanggan untuk mencari, membeli, men-*download*, dan mendengarkan musik digital.

3. *Channels*

Channels adalah saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan.

Komunikasi, distribusi, dan jaringan penjual atau sales merupakan salah satu usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan. *Channels* memainkan peranan yang penting dalam pengalaman pelanggan. *Channels* memiliki beberapa fungsi, antara lain:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan jasa dari perusahaan.

2. Membantu pelanggan dalam mengevaluasi *value proposition* dari perusahaan.
3. Memfasilitasi pelanggan untuk membuat produk dan jasa tertentu.
4. Membantu menyampaikan nilai tambah untuk pelanggan.
5. Memberi dukungan kepada pelanggan pasca pembelian.

Menemukan *channels* yang tepat dalam memuaskan kebutuhan pelanggan adalah bagian krusial dalam memberikan *value proposition* bagi perusahaan. Organisasi dapat memilih menyentuh pelanggannya melalui *own media* yang dimiliki perusahaan sendiri, *partner media*, atau perpaduan dari keduanya. *Partner channels* biasanya bersifat tidak langsung dan memiliki pilihan-pilihan yang beragam, misalnya *wholesales*, *retail*, dan lainlain. *Partner channels* membuat margin yang diterima perusahaan rendah, namun perusahaan dapat mengembangkan dan menggunakan keunggulan dari *partner*. *Owned channels* membuat margin yang diterima perusahaan tinggi, tapi juga boros dalam pembiayaan. Cara paling tepat adalah menggabungkan dan menyeimbangkan keduanya untuk membuat pelanggan puas dan memaksimalkan keuntungan.

Osterwalder dan Pigneur (2010) membagi *channels* dalam 5 (lima) fase yaitu *awareness*, *evaluation*, *purchase*, *delivery*, dan *aftersales*. Pada fase *awareness*, *channels* berfungsi untuk mengenalkan perusahaan kepada pelanggan. Selanjutnya fase *evaluation* atau fase penjajagan adalah fase untuk saling menilai antara perusahaan dan pelanggan. Fase selanjutnya adalah fase *purchase* yaitu fase pembelian dimana perusahaan dan pelanggan melakukan proses transaksi jual beli produk. Setelah proses transaksi, maka *channels* masuk pada fase *delivery* yang merupakan pembuktian proposisi nilai.

Pelanggan berhak mendapatkan “janji” yang ditawarkan, dan di lain pihak, perusahaan berkewajiban memenuhi “janji” yang ditawarkan dalam proposisi nilai, dan berhak mendapatkan penghargaan. Selanjutnya fase terakhir adalah fase after sales atau fase purnajual yang seringkali dilupakan atau tidak diperhatikan oleh perusahaan. Fase purnajual adalah fase penentu apakah pelanggan melakukan transaksi ulang dengan perusahaan atau pelanggan sudah cukup sekali saja melakukan transaksi. Kemudahan pelanggan dalam menyampaikan saran maupun keluhan merupakan saat yang menentukan keberlangsungan hubungan kerjasama jangka panjang.

4. *Customer Relationship*

Customer relationships adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen. *Customer relationship* dapat dibentuk dari berbagai motivasi, antara lain:

1. *Customer acquisition*
2. *Customer retention*
3. *Boosting sales (upselling)*

Menurut Wind dalam Aji dan Rachel (2015) tugas seorang pemasar (*marketer*) dalam dua kelompok besar, yakni akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) dan retensi pelanggan (*customer retention*). Dalam kelompok pertama (akuisisi pelanggan), tugas pemasar adalah terus menerus mencari pelanggan baru, baik dari pelanggan kompetitor maupun mengubah yang sebelumnya bukan pelanggan siapapun menjadi pelanggan

mereka yang dikelola. Adapun dalam kelompok kedua (rentensi pelanggan), tugas pemasar berupaya terus-menerus mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan mereknya agar tidak pindah ke merek competitor. Sedangkan boosting sales yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan.

Berdasarkan model bisnis, customer relationships sangat memengaruhi perasaan pelanggan. Ada beberapa kategori dari customer relationships yang dapat dipadukan dengan customer segments, antara lain:

1. *Personal Assistance*

Pola hubungan ini didapatkan berdasarkan interaksi antar individu. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan wakil dari perusahaan secara langsung selama proses pembelian ataupun pasca pembelian. Hal ini sering dilakukan melalui *call center*, *email*, maupun media lainnya.

2. *Dedicated Personal Assistance*

Hubungan ini mirip dengan personal assistance namun lebih mendalam dan intensif. Di sini perusahaan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus. Biasanya perusahaan menunjuk seorang wakil untuk melayani pelanggan tertentu.

3. *Self Service*

Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung atau personal terhadap para pelanggan.

Perusahaan menyediakan hal-hal yang penting untuk membantu pelanggan memenuhi kebutuhannya. Menurut Neuman dalam Aji dan Rachel (2015), dalam perusahaan *retail, self service* mengacu pada format toko yang sering dikenal pada hari ini. Pelanggan bisa menelusuri pilihannya di waktu luang mereka, memilih keranjang belanja mereka sendiri, dan menyelesaikan proses belanja dengan membayar pada cash register di bagian depan toko.

4. *Automated Service*

Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung terhadap para pelanggan, namun menyediakan hal-hal penting yang diproses secara otomatis. Ini merupakan jenis hubungan personal assistance dengan *self service*. Misalnya, profil pribadi secara online memberikan akses ke layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. *Automated service* ini dapat mengenali nasabah individu dan karakteristik pelanggan tersebut sehingga dapat menawarkan produk yang sesuai dengan pelanggan.

5. *Communities*

Umumnya perusahaan sering menggunakan komunitas untuk lebih mendekatkan dengan pelanggan dan memfasilitasi pelanggan yang menjadi anggota komunitas. Perusahaan sering

membuat komunitas secara online sehingga pelanggan dapat bertukar pikiran dan saling berbagi satu sama lain.

6. *Co-creation*

Kebanyakan perusahaan kembali pada hubungan perusahaan-pelanggan secara tradisional untuk memberikan nilai tambah. Dalam jenis hubungan ini, perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri. Misalnya, toko buku online mengundang pelanggan untuk menulis resensi dan menciptakan nilai bagi pelanggan lainnya.

5. *Revenue Streams*

Revenue Streams adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain revenue streams adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Jika kepuasan pelanggan adalah jantung dari sebuah model bisnis, maka revenue streams adalah pembuluh arterinya. *Revenue streams* bukan mempresentasikan keuntungan yang didapat, karena secara umum diketahui bahwa keuntungan merupakan pendapatan bersih setelah dikurangi biaya-biaya usaha (PPM Manajemen, 2012). Perusahaan harus sering memikirkan nilai tambah apakah yang dapat digunakan sehingga pelanggan mau untuk membayarnya. Apabila pertanyaan ini dapat dijawab, maka perusahaan dapat menyimpulkan satu atau lebih dari *revenue streams* yang didapat dari masing-masing segmen pasar. Masing-masing *revenue streams* memiliki mekanisme harga yang berbeda satu sama lain, misalnya harga tetap, *bargaining*, *auctioning*, *market dependent*, *volume dependent*, dan

yield management. Macam-macam mekanisme harga dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 2.1Mekanisme Harga

Harga Tetap (Harga ditetapkan sesuai dengan variable tetap)	Harga Dinamis (Harga berubah-ubah sesuai dengan kondisi pasar)
Daftar Harga: Harga tetap untuk produk individual, jasa, ataupun nilai tambah yang lain.	Negosiasi: Harga dinegosiasikan antara dua atau lebih pihak dan berdasarkan kekuatan negosiasi

Harga Tetap (Harga ditetapkan sesuai dengan variable tetap)	Harga Dinamis (Harga berubah-ubah sesuai dengan kondisi pasar)
Berdasarkan Atribut Produk: Harga ditetapkan berdasarkan kualitas dari nilai tambah yang diberikan pada produk.	Yield Management: Harga disesuaikan dengan stok penyimpanan dan waktu produksi. Yield management merupakan suatu metode yang membantu perusahaan untuk menjual persediaan pada pelanggan yang tepat pada waktu yang tepat dan harga yang tepat. Yield management menuntun pengambil keputusan bagaimana

	cara mengalokasikan unit dari kapasitas yang terbatas kepada permintaan yang ada dalam rangka untuk memaksimalkan profit atau pendapatan.
Berdasarkan Segmen Pasar: Harga berdasarkan tipe dan karakteristik segmen pasar.	Real Time Market: Harga disesuaikan dengan kekuatan permintaan dan penawaran.
Berdasarkan Volume: Harga berdasarkan pada jumlah produk yang dihasilkan berdasar fungsi perhitungan tertentu.	Auction: Harga disesuaikan dengan penawaran yang kompetitif.

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Model bisnis dapat dibentuk dari 2 (dua) macam *revenue Streams*:

1. Pendapatan didapatkan dari satu kali transaksi.
2. Pendapatan yang didapatkan berulang kali yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan value proposition kepada pelanggan ataupun tidak menyediakan dukungan pasca pembelian.

Ada beberapa cara untuk mendapatkan Revenue Streams:

2. Penjualan Aset (*Asset Sale*)

Pemahaman yang umum dari asset sale didapatkan dari penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa.

Memperoleh pendapatan dari penjualan aset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim.

2. Biaya Pemakaian (*Usage Fee*)

Revenue stream ini didapatkan dari penggunaan jasa pelayanan. Apabila jasa pelayanan yang digunakan semakin banyak maka pelanggan akan membayar lebih mahal. Perusahaan-perusahaan dalam berbagai industri jasa akan mengutamakan aliran pendapatan ini.

3. Biaya Langganan (*Subscription Fees*)

Revenue stream ini didapatkan dengan cara menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu. Misalnya, suatu perusahaan memberikan member card kepada pelanggan yang loyal sehingga pelanggan dapat menikmati fasilitas lebih dari perusahaan.

4. Sewa (*Lending/ Renting/ Leasing*)

Revenue stream ini didapatkan dari memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah adanya harta tetap (*fixed asset*) yang berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Dalam hal ini, pemberi pinjaman memiliki keuntungan yaitu dapat memperoleh pendapatan berulang kali. Peminjam atau penyewa juga memiliki keuntungan yaitu dapat menikmati suatu

produk maupun jasa dalam waktu tertentu tanpa harus memiliki produk itu sepenuhnya.

5. Lisensi (*Licensing*)

Revenue stream ini didapatkan dari pemberian pelanggan suatu ijin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memperbolehkan pemegang lisensi untuk mendapatkan pendapatan tanpa harus membuat produk atau mengkomersialisasikan jasa. Lisensi umumnya digunakan pada industri media.

6. Biaya Jasa Perantara (*Brokerage Fees*)

Revenue stream ini didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak. Aliran pendapatan ini umumnya diperoleh dari perusahaan maupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan. Penyedia kartu kredit, misalnya, memperoleh pendapatan dengan mengambil presentase dari setiap nilai transaksi yang dilaksanakan antara pelanggan dengan pedagang. Contoh lainnya adalah agen *real estate* yang mendapatkan komisi setiap kali berhasil mencocokkan pembeli dan penjual dalam transaksi.

7. Iklan (*Advertising*)

Revenue stream ini didapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun brand. Pada umumnya, industri media dan event organizer memiliki keuntungan yang besar pada periklanan.

8. Donasi (*Donation*)

Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan “donor”, menggantikan terminologi umum yang disebut dengan pelanggan. Perbedaan antara donor dan pelanggan terletak pada manfaat yang akan diterima. Tidak ada produk yang akan diterima oleh donor. Namun donor akan menerima manfaat yaitu pemenuhan misi organisasinya dalam hal tanggung jawab sosial.

6. *Key Resources*

Key resources adalah sumber daya utama yang dibutuhkan oleh perusahaan supaya model bisnis dapat berjalan. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan proposisi nilai, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan. *Key resources* dibentuk berdasarkan tipe model bisnis. *Key resources* dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia. *Key resources* dapat dimiliki oleh perusahaan maupun bekerjasama dengan *key partners*. *Key resources* dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Fasilitas (*Physical*)

Dalam kategori ini termasuk aset-aset fisik misalnya fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.

2. Intelektual (*Intellectual*)

Sumber daya intelektual meliputi brands, pengetahuan, paten dan hak cipta, partnerships, dan database pelanggan yang merupakan komponen yang penting dalam membuat model bisnis yang kuat. Sumberdaya intelektual sangat sulit untuk dibangun namun saat telah berhasil dibangun dapat memberikan nilai tambah yang sangat bagus.

3. Manusia (*Human*)

Setiap bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam model bisnis.

4. Finansial (*Financial*)

Beberapa model bisnis membutuhkan sumberdaya finansial dan atau jaminan finansial, misalnya uang tunai, kredit, kebutuhan-kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan.

5. Teknologi (*Technology*)

Pada perusahaan yang *high-tech*, teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan. Pada perusahaan telekomunikasi, penguasaan teknologi terbaru menjadi penentu untuk mewujudkan value propositions yang dijanjikan kepada pelanggan.

6. Saluran Distribusi (*Channel*)

Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting. Bagi perusahaan consumer good, saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting.

7. *Key Activities*

Key activities adalah kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh organisasi ataupun perusahaan agar dapat memberikan nilai

tambah dengan baik. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas utama. Hal ini adalah aksi yang paling penting supaya perusahaan dapat mengoperasikan perusahaannya dengan sukses. Seperti pada *key resources*, *key activities* juga diperlukan untuk membuat dan menawarkan pada pelanggan *value proposition*, mendapatkan pasar, dan menghasilkan pendapatan. Selain itu, *key activities* dibuat berdasarkan model bisnis. *Key activities* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Operasi Produksi (*Production*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mendesain, membuat, dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas baik. Aktivitas produksi mendominasi dalam model bisnis dalam pabrik pembuatan barang. Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengolahan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan.

2. Operasi Jasa (*Problem Solving*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mengatasi masalah dan memberikan solusi baru atas masalah pelanggan secara individu. Aktivitas penyelesaian masalah khususnya merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi organisasi pelayanan lain.

3. Platform dan Jaringan (*Platform/ Network*)

Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis platform dan jaringan adalah perancangan, pembangunan, dan pengembangan *hardware* dan *software*, termasuk jaringan internet dan

website. Aktivitas-aktivitasnya meliputi penyediaan pelayanan yang dibutuhkan oleh para pelanggan dan pengguna, termasuk proses penyampaian dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan.

8. *Key Partnership*

Kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan dapat menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko, atau memperoleh sumber daya mereka. Terdapat empat jenis kemitraan yakni aliansi strategis antara non pesaing, kemitraan strategis antarpesaing (*coopetition*), usaha patungan untuk menciptakan bisnis baru dan hubungan pembeli pemasok untuk menjamin pasokan yang diandalkan.

Key partnership adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya supplier, sehingga model bisnis dapat berjalan. Perusahaan menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumberdaya.

Kita dapat membedakan diantara keempat tipe yang berbeda dari *partnership*:

1. Aliansi strategis antara perusahaan bukan pesaing
2. *Coopetition* : kemitraan strategis antar pesaing
3. Usaha patungan untuk membuat bisnis baru
4. Hubungan pembeli-pemasok sehingga dapat menjamin pasokan yang didapatkan adalah pasokan yang baik.

Hal ini dapat bermanfaat untuk membedakan ketiga motivasi untuk menjalin kemitraan:

1. Optimasi dan Skala Ekonomi

Bentuk paling dasar dari kemitraan atau hubungan pembeli dan pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumberdaya dan kegiatan. Perusahaan tidak mungkin melakukan setiap kegiatannya sendirian. Optimasi dan kemitraan skala ekonomi biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya, melakukan *outsourcing* atau berbagi infrastruktur.

2. Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian. Hal ini tidak biasa dilakukan oleh perusahaan pesaing untuk membentuk aliansi strategis di satu daerah sementara bersaing juga di tempat lain.

3. Perolehan Sumberdaya dan Kegiatan Tertentu

Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua kegiatan yang dijelaskan oleh model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka meningkatkan kemampuan mereka dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu. Kemitraan tersebut dapat termotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan.

9. *Cost Structure*

Cost structure adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnership*. Sebenarnya, biaya dapat diminimisasi dalam setiap model bisnis. Ada dua macam model bisnis *cost structure* yaitu berdasarkan biaya dan berdasarkan nilai tambah:

1. *Cost-driven*

Model bisnis *cost-driven* fokus pada minimisasi biaya dimanapun minimisasi biaya dapat dilakukan. Pendekatan ini fokus pada pembuatan dan pengawasan struktur biaya yang paling murah, menggunakan *value propositions* yang murah, memaksimalkan otomatisasi, dan *outsourcing* yang luas.

2. *Value-driven*

Beberapa perusahaan kurang peduli dengan biaya implikasi dari model bisnis tertentu dan fokus pada pembentukan nilai tambah karena segmen pasar yang dituju adalah segmen pasar yang tidak sensitif terhadap harga. *Value proposition* dan tingkat layanan pribadi yang tinggi biasanya mencirikan model bisnis ini.

Cost structure memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

1. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan naik atau turun. Contohnya adalah gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur secara fisik. Beberapa bisnis seperti perusahaan manufaktur dicirikan oleh tingginya proporsi biaya tetap. Menurut Hernanto (1989), biaya tetap adalah biaya yang besar kecilnya tidak tergantung pada besar kecilnya produksi, misalnya pajak tanah, sewa tanah, penyusutan alat-alat bangunan pertanian, dan bunga pinjaman.

2. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan. Beberapa bisnis seperti festival musik ditandai dengan tingginya proporsi biaya variabel. Menurut Hernanto dalam Aji dan Rachel (2015) biaya variabel adalah biaya yang berhubungan langsung dengan jumlah produksi.

3. Skala Ekonomi

Skala ekonomi adalah keuntungan biaya karena outputnya bertambah. Perusahaan yang lebih besar misalnya mendapatkan keuntungan dengan cara menurunkan tingkat pembelian massal. Hal ini dan faktor-faktor lainnya menyebabkan biaya rata-rata per unit turun pada saat kenaikan output.

4. *Economies of Scope*

Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scale* memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya

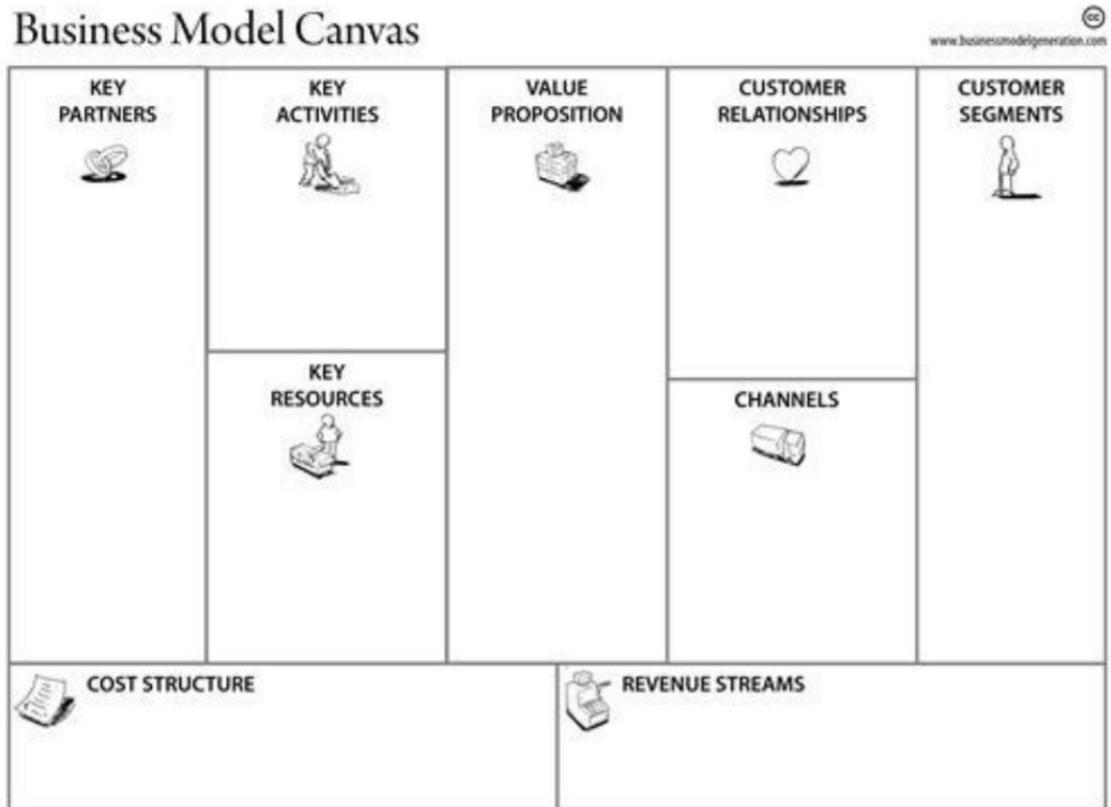
G. Desain Model Bisnis Kanvas

Memetakan sebuah model bisnis adalah sesuatu hal yang lumrah dilakukan, namun mendesain model bisnis yang baru dan inovatif adalah hal yang lain. Memetakan model bisnis merupakan salah satu tahap dalam mendesain model bisnis. Dalam mendesain model bisnis, ada tiga hal yang perlu dilakukan yaitu:

1. Memetakan model bisnis

Dalam memetakan model bisnis, dimulai dengan mendefinisikan dan mengisi kotak *customer segment*. Hal ini dikarenakan hanya pelanggan yang menguntungkanlah yang akan menghidupi organisasi. Langkah selanjutnya mengisi kotak proposisi nilai yang merupakan pernyataan keunikan produk ataupun jasa yang dijanjikan perusahaan kepada segmen konsumen yang dibidik. Setelah proposisi nilai diisi, maka selanjutnya kotak *channels* yang diisi. *Channels* menjelaskan bagaimana organisasi mengkomunikasikan, mengantar, dan berinteraksi dengan pelanggannya. Selanjutnya, kotak *customer relationship* diisi karena kotak ini mendefinisikan seberapa besar kegiatan organisasi dalam menjaga hubungan dengan pelanggan. Apabila *customer segments* difokuskan dengan baik, proposisi nilai dinyatakan secara tajam serta *channels* dan *customer relationship* dijaga secara benar, maka kotak *revenue stream* dapat diisi dan mendatangkan dana ke dalam organisasi. Kegiatan di belakang panggung, berupa kotak *key resources*, *key activities*, *key partnership* juga dapat diisi dan diatur sedemikian rupa sehingga efisien. Efisiensi dalam kotak-kotak ini sangat diperlukan untuk menjaga kotak *cost structure* dapat tetap

optimal. Kerangka model bisnis kanvas dapat dilihat pada gambar dibawah ini



Gambar 2.3 Business Model Canvas

Sumber: Osterwalder & Pigneur (2014)

2. Menganalisis kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman dari masing-masing elemen model bisnis yang ada.

Analisis ini perlu dilakukan untuk mengetahui kekurangan dalam konsep model bisnis yang ada sehingga perbaikan atau perubahan ke depannya dapat dilakukan oleh perusahaan.

3. Menyempurnakan model bisnis atau membuat prototipe model bisnis lain

Dalam mendesain model bisnis baik menyempurnakan maupun membuat prototipe model bisnis yang lain, yang diperlukan adalah proses berfikir kreatif untuk mendapatkan banyak ide dalam pembentukan model bisnis dan mengambil salah satu ide yang terbaik. Proses ini dinamakan ideation. Maka dari itu, penguasaan teknik ini sangat krusial untuk pembuatan model bisnis yang baru.

Secara umum, banyak industri menggunakan model bisnis yang dominan. Namun, hal ini tidak akan bertahan lama. Sekarang semakin banyak pilihan dalam mendesain model bisnis. Banyak model bisnis yang berkompetisi di pasar yang sama, beberapa bertahan dan beberapa hilang.

Salah satu tantangan ketika mencoba membuat model bisnis baru adalah menghilangkan status quo atau status anti perubahan dan menunda kekhawatiran atas masalah operasional sehingga dapat dihasilkan ide-ide yang baru. Inovasi model bisnis bukan tentang melihat ke belakang karena masa lalu menunjukkan sedikit tentang apa yang mungkin terjadi di masa depan model bisnis. Inovasi model bisnis juga bukan tentang menyalin atau benchmarking, tetapi tentang menciptakan mekanisme baru untuk menciptakan nilai dan memperoleh pendapatan. Sebaliknya inovasi model bisnis adalah tentang menantang ortodoksi untuk merancang sebuah model yang memuaskan kebutuhan pelanggan, bahkan sampai kebutuhan yang tersembunyi. Untuk membuat pilihan baru dalam model bisnis, maka langkah yang dibutuhkan pertama kali adalah generate atau generasi ide yaitu mengumpulkan ide-ide sebelum mempersempit ke daftar singkat pilihan yang mungkin dan sintesis ide dimana ide dibahas, digabungkan, dan dipersempit

ke sejumlah pilihan yang layak. Dalam menghasilkan ide dapat dilihat dari poin awal yang berbeda yaitu episenter inovasi model bisnis kanvas dan pertanyaan “bagaimana jika”. Ide untuk inovasi model bisnis dapat datang dari mana saja, dan masing-masing building blocks dapat menjadi titik awal untuk memulai inovasi. Ada 4 (empat) episenter dari inovasi model bisnis antara lain *resources-driven*, *offer-driven*, *customer-driven*, dan *finance-driven* dan masing-masing memiliki dampak yang kuat terhadap blok lainnya. Selain itu, dalam membuat desain model bisnis, manajer juga dapat menggunakan pertanyaan “bagaimana jika”. Pertanyaan ini merupakan titik awal dalam pembuatan model bisnis. Pertanyaan ini menantang pikiran untuk menemukan model bisnis yang tepat. Beberapa pertanyaan “bagaimana jika” mungkin masih belum bisa terjawab karena terlalu provokatif. Namun, pertanyaan ini telah membangkitkan kreativitas karena memacu otak untuk berpikir lebih mendalam.

Selain cara di atas, masih banyak cara untuk membuat model bisnis yaitu dengan cara melihat bisnis dari sudut pandang pelanggan (*customer insights*) dengan pembuatan *empathy map*, berpikir secara visual (*visual thinking*) dengan cara membuat gambar-gambar dalam model bisnis, membuat *prototype* (*prototyping*), dan *storytelling*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Moleong (2015:6) memaparkan penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Berangkat dari pemahaman ini, penulis ingin mengetahui secara lebih mendalam melalui penelitian deskriptif tentang fakta yang ada di lapangan terkait objek penelitian. Selain itu, dengan menggunakan penelitian deskriptif penulis dapat memperoleh gambaran utuh mengenai permasalahan, langkah strategis yang diambil serta kondisi terkini perusahaan terkait dengan topik penelitian yang penulis angkat pada penelitian kali ini. Definisi pendekatan kualitatif yang diutarakan oleh Creswell (2015:59) akan dijelaskan secara rinci berikut ini:

“Penelitian kualitatif dimulai dengan asumsi dan penggunaan kerangka penafsiran/teoritis yang membentuk atau mempengaruhi studi tentang permasalahan riset yang terkait dengan makna yang dikenakan oleh individu atau kelompok pada suatu permasalahan sosial atau manusia. Untuk mempelajari permasalahan ini, para peneliti kualitatif menggunakan pendekatan kualitatif mutakhir dalam penelitian, pengumpulan data dalam lingkungan alamiah yang peka terhadap masyarakat dan tempat penelitian, dan analisis data yang bersifat induktif maupun deduktif dan pembentukan berbagai pola atau tema. Laporan atau presentasi tertulis akhir mencakup berbagai suara dan partisipan, reflektivitas dari peneliti, deskripsi dan interpretasi tentang masalah penelitian, dan kontribusinya pada literatur atau seruan pada perubahan.”

Berdasarkan pemahaman mengenai jenis dan pendekatan penelitian tersebut, penulis beranggapan bahwa penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif ini adalah metode yang paling cocok dengan penelitian yang akan penulis angkat. Penyebabnya ialah melalui pendekatan kualitatif, penulis dapat terlibat dan berinteraksi langsung dengan objek yang diteliti, lingkungan sosial disekitarnya juga fenomena sosial yang terjadi pada saat diadakannya penelitian di aplikasi *streaming* musik online LangitMusik. Pengungkapan topik penelitian yang diangkat penulis mengenai “Penerapan Model Bisnis Freemium Pada Produk Digital(Studi Pada Aplikasi *Streaming* Musik LangitMusik)” juga berpotensi lebih mendalam dikarenakan penulis dapat melihat dan merasakan secara langsung bagaimana proses berjalannya aktivitas perusahaan terkait dengan judul penelitian yang penulis angkat. Penulis juga bisa melakukan observasi secara mendalam perihal kendala-kendala dan tantangan yang terjadi dalam penerapan pola freemium dalam model bisnis aplikasi tersebut.

B. Fokus Penelitian

Guna mencegah suatu penelitian yang terlalu luas akan suatu masalah, maka dibutuhkan fokus dalam suatu penelitian. Fokus menurut Moleong (2015:97) pada dasarnya adalah sebuah masalah pokok yang bersumber dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperolehnya melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya. Melalui fokus penelitian diharapkan sebuah penelitian memiliki titik fokus utama serta tidak melebar dalam proses penelitian secara keseluruhan (pra penelitian, pada saat penelitian, pasca penelitian). Tanpa adanya fokus yang mendasari sebuah penelitian, rasanya akan sulit untuk mendapatkan intisari permasalahan juga hasil penelitian yang akurat karena besar potensi

peneliti tersebut akan gamang dalam praktek di lapangan. Terlebih dalam pembuatan hasil serta kesimpulan penelitian akan berpotensi bias jika suatu penelitian diadakan tanpa adanya fokus dikarenakan tidak adanya batasan yang jelas mengenai apa yang diteliti dan dikomparasikan dengan kemampuan peneliti sendiri dalam melakukan penelitian.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian, maka fokus penelitian ini menitikberatkan pada penerapan pola freemium pada aplikasi *streaming* musik LangitMusik jika dikaitkan dengan *Business Model Canvas*. Menurut (Ostelwalder dan Pigneur, 2014: 17) terdapat sembilan aspek dari yang harus diperhatikan dalam menerapkan model bisnis, yaitu:

1. Customer Segments
2. Value Proposition
3. Channels
4. Customer Relationship
5. Revenue Streams
6. Key Resources
7. Key Activities
8. Key Partnership
9. Cost Structure

C. Lokasi Penelitian

Pemilihan lokasi dan situs penelitian ini begitu vital peranannya karena selain terkait dengan topik penelitian juga akan menentukan keberhasilan akan suatu penelitian. Lokasi penelitian menurut adalah tempat yang berkaitan dengan sasaran atau permasalahan penelitian dan juga merupakan salah satu jenis sumber

data yang dapat dimanfaatkan peneliti. Demi memperlancar penelitian, seorang peneliti hendaknya bijak dan mengetahui terlebih dahulu mengenai lokasi tempat peneliti tersebut melakukan penelitian.

Pada penelitian kali ini lokasi penelitian yang akan diambil penulis berada di kantor Telkom STO Kebayoran yang beralamat di Jl. Sisingamangaraja Kav. 4-6, RT.2/RW.1, Selong, Jakarta Selatan, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12110.

D. Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (2015:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sejalan dengan ciri khas dari penelitian kualitatif yakni peneliti meneliti suatu permasalahan dengan cara terjun langsung atau menjadi bagian dari suatu lingkungan sosial objek penelitiannya, maka peranan dari data-data yang keluar langsung dari objek penelitiannya yang berbentuk kata atau tindakan menjadi sumber data utama yang begitu penting. Terdapat istilah lain dalam penggolongan data dalam penelitian kualitatif ini yakni data primer dan data sekunder. Berikut akan dibahas mengenai penggolongan data tersebut:

1. Data Primer

Data primer adalah data utama yang diambil dari peneliti langsung dari objek penelitiannya baik dalam bentuk kata-kata maupun tindakan yang dilakukannya. Demi memperlancar penelitian, penulis mengelompokkan para narasumber yang berkompeten dan pada akhirnya bisa menjadi informan kunci (*key informan*) dan informan biasa. Narasumber yang menjadi sumber

data utama adalah *General Manager, Marketing Manager, dan Partnership Manager* dari pihak LangitMusik

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah kumpulan data yang telah tersedia terlebih dahulu dan tidak secara langsung berhubungan dengan aktivitas objek penelitian yang akan diteliti. Data ini bisa berupa arsip-arsip, dokumen resmi, data statistik, karya ilmiah dan sebagainya. Penulis dalam penelitian ini mengumpulkan data sekunder berupa data internal perusahaan, data dari media online, data dari lembaga pemerintah (BPS) dan publikasi ilmiah terkait topik penelitian ini. Penggunaan data sekunder berfungsi untuk menunjukkan keadaan terkait objek penelitian secara lebih makro sehingga memberikan pemahaman yang lebih luas bagi peneliti dalam cara pandangnya dalam melihat suatu permasalahan yang akan diteliti nantinya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu metode yang lazim digunakan dalam penelitian dan bertujuan untuk mempermudah penelitian tersebut dalam tataran penerapannya. Ada tiga (3) teknik dalam pengumpulan data yang sering dipakai dalam penelitian kualitatif yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara adalah bentuk interaksi antara pewawancara dan terwawancara yang biasanya berbentuk dalam sebuah percakapan. Terkait proses untuk melakukan sebuah wawancara, Creswell (2015:227) memberikan

penjelasan mengenai langkah apa saja yang harus dilakukan oleh peneliti dalam melakukan sebuah wawancara yang akan dijelaskan sebagai berikut.

- a. Menentukan *pertanyaan riset* yang akan dijawab dalam wawancara tersebut. pertanyaan-pertanyaan ini bersifat terbuka, umum, dan bertujuan untuk memahami fenomena sentral dalam penelitian.
- b. *Mengidentifikasi mereka yang akan diwawancarai*, yang dapat menjawab dengan baik pertanyaan-pertanyaan riset/wawancara berdasarkan pada salah satu prosedur sampling purposeful yang disebutkan dalam pembahasan sebelumnya.
- c. Menentukan tipe *wawancara* yang praktis dan dapat menghasilkan informasi yang paling berguna untuk menjawab pertanyaan riset.
- d. Menggunakan *prosedur perekaman* yang memadai ketika melaksanakan wawancara satu-lawan-satu atau wawancara kelompok fokus.
- e. Merancang dan menggunakan *protokol wawancara*, atau panduan wawancara, formulir sepanjang empat atau lima halaman (termasuk ruang untuk menulis jawaban), dengan sekitar lima hingga tujuh pertanyaan terbuka dan ruang yang mencukupi antara pertanyaan tersebut untuk menulis respons dari individu yang diwawancarai.
- f. Menyempurnakan lebih lanjut pertanyaan wawancara dan prosedur melalui *pilot testing*.
- g. Menentukan *lokasi wawancara*. Jika memungkinkan carilah lokasi yang tenang dan bebas dari gangguan, pastikan apakah lokasinya memungkinkan untuk melakukan perekaman secara akurat.
- h. Setelah sampai di tempat wawancara, dapatkan persetujuan dari sang partisipan untuk berpartisipasi dalam studi tersebut. Mintalah sang partisipan untuk mengisi *formulir persetujuan* untuk Dewan Peninjau Hubungan Manusia. Membacakan kembali tujuan dari studi tersebut, waktu yang akan dibutuhkan untuk menyelesaikan wawancara, dan rencana penggunaan hasil wawancara (menawarkan Salinan dari laporan riset atau abstraksi riset kepada sang partisipan).
- i. Selama wawancara, gunakanlah *prosedur* wawancara yang baik. Tetaplah pada pertanyaan tersebut, selesaikan wawancara dalam waktu yang telah ditentukan (jika memungkinkan), bersikap sopan dan menghargai, dan menyampaikan sedikit pertanyaan dan saran.

Penulis dalam penelitian ini menggunakan tipe wawancara satu lawan satu dan fokus grup dengan para informan kunci dan informan di kantor LangitMusik. Rasionalisasi penggunaan kedua tipe wawancara ini dikarenakan penulis telah mengenal beberapa informan kunci dengan berbagai tipe, dimana ada informan yang memang suka berdiskusi secara

grup dan ada yang lebih nyaman diwawancarai secara personal. Meskipun demikian, penulis tetap akan membuat protokol wawancara untuk menjaga agar pembicaraan nantinya tetap berlangsung sesuai dengan keinginan penulis serta tidak melebar.

2. Pengamatan (Observasi)

Definisi dari pengamatan menurut Angrosino dalam Creswell (2015:231) adalah memperhatikan fenomena di lapangan melalui kelima indra peneliti, seringkali dengan instrumen atau perangkat, dan merekamnya untuk tujuan ilmiah. Creswell (2015:232) membagi tipe pengamatan menjadi empat (4) tipe yang akan dijelaskan berikut:

- a. **Partisipan sempurna.** Peneliti terlibat secara penuh dengan masyarakat yang sedang diamatinya. Hal ini dapat membantunya membangun hubungan yang lebih erat dengan masyarakat yang sedang diamati (Angrosino, 2007).
- b. **Partisipan sebagai pengamat.** Peneliti berpartisipasi dalam aktivitas di tempat penelitian. Peran sebagai partisipan lebih mencolok daripada peran sebagai pengamat. Hal ini dapat membantu peneliti untuk memperoleh pandangan insider dan data subyektif. Akan tetapi, hal ini dapat menyulitkan peneliti untuk merekam data ketika ia larut dalam aktivitas tersebut.
- c. **Nonpartisipan/pengamat sebagai partisipan.** Peneliti merupakan outsider dari kelompok yang sedang diteliti, menyaksikan dan membuat catatan lapangan dari kejauhan. Ia dapat merekam data tanpa terlibat langsung dengan aktivitas atau masyarakat.
- d. **Pengamat sempurna.** Peneliti tidak terlihat atau diketahui oleh masyarakat yang sedang diteliti.

Penulis dalam penelitian ini akan memposisikan diri sebagai nonpartisipan/pengamat sebagai partisipan. Pemilihan tipe ini dikarenakan dalam praktek penelitian di LangitMusik, penulis tidak bisa terlibat secara langsung dengan aktivitas perusahaan karena penulis bukan karyawan dari perusahaan tersebut. Aktivitas yang dapat dilakukan oleh penulis hanya

mengamati dari jauh dan melakukan pencatatan perihal aktivitas perusahaan untuk dapat dianalisis nanti sesuai topik penelitian yang penulis diteliti.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak berkaitan dengan narasumber secara langsung, namun berkaitan dengan obyek penelitian. Bentuk dokumentasi yang akan dijalani penulis berupa penelusuran catatan-catatan tertulis objek penelitian sehingga dapat menemukan data tambahan sesuai dengan yang dibutuhkan. Penulis ketika menggunakan teknik dokumentasi ini akan mencoba untuk menyelidiki dokumen-dokumen di kantor LangitMusik yang akan diperoleh sesuai izin yang didapat. Penulis juga akan mengambil foto terkait aktivitas keseharian selama penelitian berlangsung dan foto lainnya yang dirasa dibutuhkan untuk menunjang aktivitas penelitian yang saat ini dijalani penulis.

F. Instrumen Penelitian

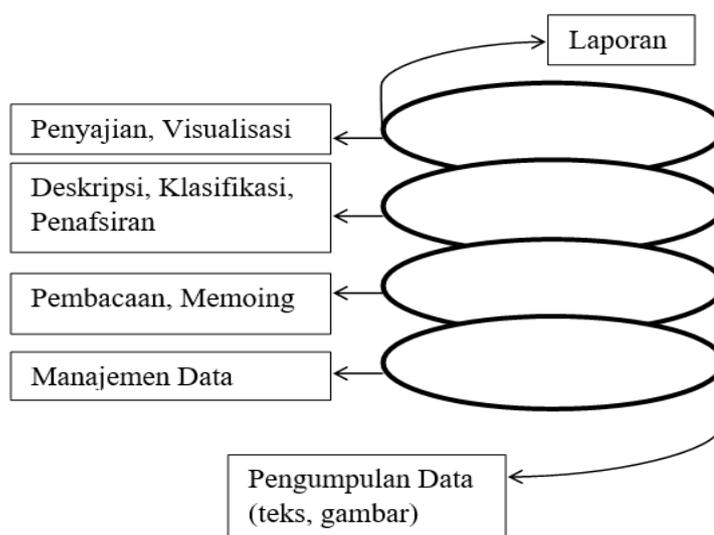
Instrumen penelitian pada penelitian kualitatif adalah manusia atau peneliti itu sendiri. Seperti yang dikatakan Moleong (2015:9) bahwa peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Hal ini dikarenakan dalam penelitian kualitatif, segala proses penelitian mulai dari awal hingga akhir melibatkan penulis secara mendalam di lapangan untuk menemukan fakta-fakta terkait dengan penelitiannya. Selain penulis sebagai instrument penelitian, panduan wawancara (*interview guide*) juga merupakan instrument penting dalam melakukan penelitian kualitatif. Penulis dalam mewawancarai narasumber nantinya akan berpedoman pada interview guide yang tentunya telah disusun dan disesuaikan dengan fokus penelitian. Terakhir, adalah alat perekaman

sebagai instrumen penelitian. Melalui bantuan alat perekam, segala pembicaraan penulis dengan narasumber akan terdata dan akan memudahkan penulis melakukan transkripsi dan analisis data penelitian nantinya.

G. Analisis Data

Analisis data menurut Creswell (2013) merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus menerus terhadap data, mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitis, dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian. Melalui analisis data, peneliti dapat memperoleh intisari atau pokok permasalahan terkait fenomena yang diteliti untuk selanjutnya akan diolah menjadi suatu kesimpulan. Peranan analisis data begitu vital selain untuk mencegah adanya bias makna dalam penelitian juga dalam penyajian hasil penelitian, data yang diolah sudah tepat dan menggambarkan kondisi sesungguhnya dari fenomena atau peristiwa yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan model analisis data Creswell yang penulis anggap paling sesuai dan mudah untuk dapat diterapkan pada penelitian ini. Model analisis data yang penulis gunakan adalah spiral analisis data menurut Creswell (2014:254). Creswell (2014:254) meyakini bahwa dalam menganalisis data kualitatif, peneliti bergerak dalam lingkaran analisis daripada menggunakan lingkaran analisis yang tetap. Untuk mempermudah pemahaman, berikut visualisasi dari model analisis Creswell ini.



Gambar 3.1 Spiral Analisis Data

Sumber: Creswell (2014:255)

Model spiral analisis data ini memiliki empat (4) tahapan analisis pada saat data mulai dikumpulkan hingga menjadi sebuah laporan yang diwakili oleh lingkaran dalam spiral tersebut. Guna memperdalam pemaknaan setiap tahapan analisis tersebut, berikut akan dijelaskan setiap tahapan model analisis menurut Creswell (2014:255) ini.

1. Mengorganisasikan Data

Manajemen data, lingkaran pertama dalam spiral tersebut mengawali proses analisis data. Pada tahap awal tersebut, para peneliti biasanya mengorganisasikan data mereka ke dalam *file* komputer. Di samping mengorganisasikan *file*, para peneliti mengonversi *file* mereka menjadi satuan-satuan teks yang sesuai (misalnya sebuah kata, sebuah kalimat, sebuah cerita lengkap) untuk analisis baik dengan tangan maupun komputer. Bahan-bahan harus mudah ditempatkan dalam database yang besar dari teks (atau gambar).

2. Membaca dan Membuat Memo (*Memoing*)

Selah mengorganisasikan data, para peneliti melanjutkan proses analisis dengan memaknai database tersebut secara keseluruhan. Agar (1980) misalnya, menyarankan agar peneliti membaca transkrip-transkrip tersebut secara keseluruhan beberapa kali. Menulis catatan atau memo di bagian tepi dari catatan lapangan atau transkrip atau di bawah foto akan membantu dalam proses awal eksplorasi database. Memo ini berupa frasa pendek, ide, atau konsep penting yang muncul dari dalam pikiran analisis.

3. Mendeskripsikan, Mengklasifikasikan, dan Menafsirkan Data

Menjadi Kode dan Tema

Di sini, peneliti membuat deskripsi secara detail, mengembangkan tema atau dimensi, dan memberikan penafsiran menurut sudut pandang mereka dan dari perspektif yang ada dalam literatur. Proses pengodean (*coding*) dimulai dengan mengelompokkan data teks atau visual menjadi kategori informasi yang lebih kecil, mencari bukti untuk kode tersebut dari berbagai database yang digunakan dalam studi, kemudian memberikan label pada kode tersebut. Setelah tahap pengodean, berikutnya adalah tahap klasifikasi, yaitu memilah-milah teks atau informasi kualitatif, dan mencari kategori, tema, atau dimensi informasi. Sebagai bentuk analisis yang populer, klasifikasi dimulai dengan mengidentifikasi lima hingga tujuh tema umum. **Tema** dalam penelitian kualitatif (juga disebut kategori) adalah satuan informasi yang luas yang tersusun dari beberapa kode yang dikelompokkan untuk membentuk ide umum.

4. Menafsirkan Data

Peneliti akan menafsirkan data ketika mereka melaksanakan penelitian kualitatif. Penafsiran dalam penelitian kualitatif adalah keluar dari kode dan tema menuju makna yang lebih luas dari data. Hal ini merupakan proses yang dimulai dari pengembangan kode, pembentukan tema dari kode tersebut, dan disusul dengan pengorganisasian tema menjadi satuan abstraksi yang lebih luas untuk memaknai data. Terdapat beberapa bentuk penafsiran, misalnya penafsiran berdasarkan prasangka, pandangan, dan intuisi. Penafsiran mungkin juga dilakukan pada gagasan atau ide ilmu pengetahuan sosial atau kombinasi dari pandangan personal yang kontras dengan gagasan atau ilmu pengetahuan. Artinya, peneliti akan menghubungkan penafsirannya dengan literature riset yang lebih luas yang dikembangkan oleh ilmuwan lain.

5. Menyajikan dan Memvisualisasikan Data

Pada akhir dari fase spiral tersebut, para peneliti menyajikan data, yaitu mengemas apa yang ditemukan dalam bentuk teks, tabel, atau bagan atau gambar.

H. Keabsahan Data

Keabsahan data sangat berkaitan erat perihal bagaimana data tersebut divalidasi akan kebenarannya. Creswell (2014:347) mendefinisikan validasi dalam penelitian kualitatif sebagai usaha untuk menilai akurasi dari berbagai temuan, sebagaimana dideskripsikan dengan baik oleh para peneliti dan partisipan. Melalui validasi data, para peneliti diharuskan untuk menyediakan penelitian yang secara

substansi mampu untuk dipertanggungjawabkan dan teruji kredibilitasnya. Dalam strategi validasi data, terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan oleh para peneliti. Creswell (2014:349) menawarkan delapan (8) strategi validasi yang dapat digunakan untuk pemeriksaan keabsahan data yang akan dijelaskan secara detail dibawah ini. Delapan strategi validasi tersebut adalah keterlibatan jangka panjang, triangulasi, ulasan dan tanya jawab dengan rekan sejawat, analisis kasus negatif, pemeriksaan anggota, deskripsi yang tebal dan kaya, mengklarifikasi bias peneliti, dan audit eksternal. Creswell (2014:352) merekomendasikan para peneliti kualitatif agar melibatkan setidaknya dua prosedur dalam studi apapun. Berangkat dari rekomendasi tersebut, penulis memutuskan untuk menggunakan dua prosedur dalam keabsahan data yakni keterlibatan jangka panjang dan triangulasi.

1. Keterlibatan Jangka Panjang

Fetterman dalam Creswell (2014:349) berujar bahwa pengamatan partisipan membutuhkan hubungan yang erat dan lama dengan masyarakat yang diteliti. Semakin lama penulis melakukan aktivitas penelitian lokasi penelitian yakni di kantor LangitMusik, semakin jelas pula fenomena yang dapat ditangkap oleh penginderaan peneliti. Dengan penambahan durasi waktu penelitian, peneliti juga dapat menekan potensi bias makna dalam penelitiannya yang diakibatkan oleh distorsi yang dilakukan oleh objek penelitian pada saat proses pengumpulan data.

2. Triangulasi

Creswell (2014:349) mengutarakan bahwa triangulasi biasanya melibatkan bukti penguat dari berbagai sumber yang berbeda untuk menerangkan tema atau perspektif. Melalui triangulasi, peneliti dapat melakukan pengecekan

kembali ihwal data yang dikumpulkan dan melihat reaksi terhadap data tersebut setelah dibandingkan dengan sumber lain. Melalui triangulasi peneliti juga dapat memperoleh perspektif lain mengenai data yang dimiliki dan sebagai bahan pertimbangan akan keabsahan data tersebut.



BAB IV

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Perusahaan

LangitMusik adalah layanan yang merupakan hasil kerja sama Telkomsel dengan PT. Melon Indonesia. Melon Indonesia adalah perusahaan gabungan antara perusahaan induk Telkom Indonesia (Telkom Group) dan perusahaan telekomunikasi Korea, SK Telecom. Namun sejak Desember 2016, kepemilikan SK Telecom beralih ke Telkom Group, sehingga sejak saat itu Melon merupakan perusahaan nasional yang dimiliki oleh BUMN Telkom Group. Artinya, LangitMusik sudah 100% milik Indonesia.

LangitMusik diluncurkan pada tanggal 18 Januari 2010 dan menjadi pelopor portal musik yang legal dan mengurangi pembajakan hasil karya musik. Hanya dalam hitungan bulan, LangitMusik berhasil mengantungi Rp150 juta perbulannya dengan 40.000 lagu diunduh tiap bulannya. Hingga saat ini LangitMusik dan Melon adalah pemain terbesar di industri musik online Indonesia.

LangitMusik menggelar grand launching-nya pada tanggal 12 Maret 2010 di Rolling Stones, Jakarta, dengan konser bertajuk "Rock It Out!". Konser tersebut merupakan gebrakan dari LangitMusik karena konser tersebut merupakan konser gratis dan hanya menggunakan Access Card khusus sebagai free pass-nya.

Untuk merayakan ulang tahun pertamanya, LangitMusik kembali mengadakan konser gratis bertajuk "Pesta 1 Tahun LangitMusik" yang diadakan di Epicentrum Walk Kuningan, Jakarta, pada tanggal 19 Maret 2011. Konser ulang tahun LangitMusik diadakan sebagai bentuk apresiasi atas para pencinta musik yang membeli lagu secara legal melalui LangitMusik. Konser ini bisa disebut Private Party karena dikemas secara eksklusif, konser ini ditujukan kepada mereka yang benar-benar mendukung perkembangan musik Indonesia dan ikut berpartisipasi melawan pembajakan. Cara mendapatkan invitation ke acara konser ini hanya dengan melakukan pendaftaran sederhana di Facebook, dan kemudian menukarkannya dengan Access Card. Inilah keistimewaan konser ala Langit Musik. Terdapat penampilan 20 musisi LangitMusik antara lain Endah N Rhesa, White Shoes and The Couples Company, Calvin Jeremy, The Trees and The Wild, The Milo, Pure Saturday dan Drew. Dari nama-nama musisi yang tampil tersebut bisa dibilang LangitMusik sangat mendukung kemajuan musisi-musisi indie di Indonesia. LangitMusik sebagai platform musik digital di tanah air telah mencatatkan raihan yang cukup besar. LangitMusik menjadi platform yang banyak diminati oleh pecinta musik tanah air karena tersedia secara multi platform, yaitu Android, iOS dan Desktop. Layanan *streaming* musik yang ditawarkan oleh LangitMusik juga menarik banyak minat pecinta musik. Kehadiran layanan *streaming* LangitMusik ini memiliki rating 4,5 di AppStore dan 4,5 di PlayStore dan mendapat sambutan yang sangat baik dari netizen di Indonesia. Indonesia memiliki pasar yang sangat potensial dan LangitMusik melihat ada kebutuhan yang meningkat dari pengguna untuk mendengarkan musik melalui

perangkat mobile. Tak hanya pengguna, dengan adanya *platform* musik digital seperti LangitMusik juga telah membantu banyak para pelaku industri musik, baik label maupun para artis musisi. Dilansir dari situs wikipedia.org, LangitMusik telah memperluas jaringannya dengan menjalin kerja sama dengan 70 mitra label rekaman dan penyedia konten, menyediakan lebih dari 15.000 *full track* lagu dalam negeri dari berbagai *genre* musik, seperti *pop*, *rock*, dangdut, dan sebagainya

2. Bidang Usaha

LangitMusik merupakan suatu bisnis yang bergerak di bidang platform digital yakni aplikasi *streaming* musik. Aplikasi ini merupakan salah satu media untuk bisa mendengarkan lagu dari mana saja dan kapan saja. Selain itu LangitMusik merupakan salah saluran distribusi lagu dari musisi hingga bisa sampai ke pendengarnya. Dengan semakin banyaknya aplikasi streaming musik dari luar yang terus bermunculan di Indonesia, LangitMusik menjadi salah satu pemain dalam bisnis streaming music digital yang merupakan karya anak bangsa di Indonesia.

3. Lokasi Perusahaan

Kantor LangitMusik berada di kantor Telkom STO Kebayoran yang beralamat di Jl. Sisingamangaraja Kav. 4-6, RT.2/RW.1, Selong, Jakarta Selatan, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12110.

4. Logo perusahaan



Gambar 4.1 Logo LangitMusik

Logo pada LangitMusik bertuliskan LM dengan atribut headset di atasnya. Logo LangitMusik ini sempat berganti-ganti mulai dari warna merah, biru, dan akhirnya saat ini LangitMusik memadukan warna ungu di dalam logo tersebut. Logo tersebut menggambarkan nuansa *youth* dan *friendly*.

5. Visi dan Misi Perusahaan

Pengembangan bisnis LangitMusik selalu berpedoman pada visi dan misi yang membantu Perusahaan tetap fokus dalam meraih pencapaian keberhasilan. Visi dan misi ini membantu LangitMusik untuk selalu berupaya mencapai idealisme dengan mengingatkan manajemen serta karyawan bahwa mereka bekerja sama demi tujuan-tujuan yang sama, yang akan menjadi sumbangan dalam keberhasilan jangka panjang Perusahaan. Visi yang diusung oleh LangitMusik adalah menjadi salah satu *platformstreaming* musik digital terdepan di Indonesia yang bisa dinikmati oleh semua pendengar musik dari mana saja dan kapan saja dengan mudah. Misi dari LangitMusik adalah memberikan sebuah platform streaming musik untuk para pendengar musik dengan mudah dan *affordable* serta terus mengembangkan platform digital streaming untuk bisa terus dinikmati.

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

Business model canvas merupakan *tools* yang dimana yang sering digunakan dalam menentukan atau merubah sebuah business model yang ada. *Business model canvas* ini membantu seorang pebisnis dalam merenovasi model bisnis yang ada melalui sembilan *building blocks*. *Business model canvas* diadopsi cepat diseluruh dunia, serta telah diuji oleh jutaan pengguna dan membantu dalam menggambarkan, kolaborasi, dan menguji model bisnis yang ada. Beberapa perusahaan atau sebuah bisnis menerapkan alat *business model canvas* untuk mengelola bisnis yang sudah ada atau membuat model bisnis yang baru. Semua organisasi memiliki model bisnis serta bervariasi pada tingkat tertentu, sehingga setiap jenis fungsi dalam bisnis memiliki fleksibilitas untuk menentukan dan beradaptasi terhadap sembilan *building blocks*. Konsep ini dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan sebuah bisnis mendreskripsikan dan memanipulasi model bisnis dengan mudah untuk kemudian menciptakan alternatif strategi yang baru. Berikut merupakan penjelasan mengenai aspek-aspek *business model canvas* dalam model bisnis *freemium* yang diterapkan oleh LangitMusik.

1. *Customer Segments*

Customer segment menjabarkan spesifik segmentasi pelanggan yang menjadi bisnis Anda. Misalkan dipilih dari segmen tingkat ekonomi, umur, komunitas tertentu, atau perilaku khusus konsumen. Dengan membagi segmen konsumen, Anda dapat mengerti dan menangkap kebutuhan khusus dari target konsumen tersebut

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Fristama Hidayat selaku *Marketing Manager* di LangitMusik menjelaskan mengenai customer segment dalam model bisnis LangitMusik adalah sebagai berikut

“Secara bisnis kami melihat potensi di industry musik di Indonesia masih besar, kita melihat *value*-nya masih besar secara digital. Kalo fisik masih ditopang oleh KFC. Lalu mulai banyak aplikasi musik bermunculan, dengan bermunculan aplikasi-aplikasi dari luar menunjukkan market Indonesia masih *exist*. Kita melihat ada bisnis disitu yang bisa di-*monetize*. Itu kenapa kita memilih pasar di Indonesia. Target pasar langit musik adalah masyarakat dengan rentang usia 16-30. Yang umurnya 35 keatas juga jadi potensial market kita. Pekerjaan mereka tentunya dari anak sekolah sampai pekerja. Dari segi ekonomi, pastinya target kita itu masyarakat dengan kondisi ekonomi menengah keatas, yang sudah jelas pasti punya *smartphone*. Target kita yang utama itu, pelanggan telkomsel. Karena kita *bundling* LangitMusik sama produk-produk telkomsel. Karena kita nerapain model *freemium* pastinya kita butuh user sebanyak-banyaknya, yang nanti bakal muncul tuh potensi buat *convert* user gratis jadi premium.

Ditambah dengan data wawancara bersama Bapak Auliya Fadli selaku General Manager Music di LangitMusik menjelaskan mengenai customer segment dan berapa banyak target customer di tahun 2017 ini adalah sebagai berikut

“Target pasar kita yang lain itu para pengiklan, kan kita sudah punya cukup banyak *user* ini yang bikin *advertiser* itu tertarik buat naro iklan di aplikasi ini. Tergetnya sih tahun ini di angka 3juta downloaders, active user 500rb. Kalo mau nutup cost free butuh 20% orang bayar yang premium. Jadi kita butuh user yang banyak biar bisa di *covert* ke premium. LangitMusik sekarang mau bagusin aplikasi dan kotennya. Kalo udah bagus semakin banyak juga orang yang make, kalo udah makin banyak kita baru *convert* dan semakin banyak user semakin banyak juga iklan yang masuk dan semakin banyak iklan yang masuk semakin banyak juga pendapatan yang bisa diperoleh.

Bapak Fristama Hidayat selaku *Marketing Manager* di LangitMusik menjelaskan mengenai hambatan dalam menarik pengguna dalam menggunakan aplikasi LangitMusik

“Sebenarnya sekarang kita masih sedikit kesulitan dalam menarik user yang banyak, karena memang konsumen kan punya banyak alternatif gunain aplikasi lain dan memang aplikasi lain juga pada gencar banget narik user yang banyak. Kalo untuk user paling banyak masih dipegang JOOX. Untuk sekarang kita *user base* kita baik pengguna gratis dan

premium masih aman sih. Presentasenya pengguna premiumnya sih palingan 5-10% dari *user base*.”

Berdasarkan dengan hasil wawancara dengan para informan di LangitMusik, bisa dilihat bahwa customer segment langit musik adalah masyarakat dengan usia 16-30, dengan jenis pekerjaan anak sekolah sampai pekerja, dan dengan tingkat ekonomi menengah keatas. Secara khusus LangitMusik juga menasar kepada pelanggan yang menggunakan *provider* telkomsel karena LangitMusik menerapkan sistem *bundling* dengan produk-produk telkomsel. Pada umumnya, terdapat tiga target pasar dalam model bisnis *freemium* yang diterapkan yaitu pasar dengan pengguna dengan jumlah yang besar untuk pengguna gratis dan pengguna dengan jumlah yang kecil untuk pengguna premium dan *advertiser* (pengiklan). LangitMusik tidak bisa menentukan target pasar mana yang harus disasar untuk pengguna yang kecil maupun yang besar. LangitMusik harus menasar pasar yang luas untuk bisa mendapatkan user yang banyak karena butuh kurang lebih 20% dari pengguna yang bisa di konversikan menjadi pengguna premium. Dengan semakin banyaknya user maka akan semakin banyak juga peluang untuk *advertiser* menaruh iklan di aplikasi LangitMusik. Salah satu kesulitan dalam menjalankan bisnis *streaming* music ini adalah mendapatkan pengguna yang banyak, karena dengan model *freemium* ini sangat bergantung dengan banyaknya pengguna yang menggunakan aplikasi tersebut.

2. *Channels*

Channels adalah cara yang tepat untuk digunakan dalam menyampaikan *value proposition* bisnis Anda kepada konsumen. LangitMusik harus memilih *channel* yang tepat agar dapat membidik target konsumen yang telah

direncanakan. Macam-macam *channel* bisa dilakukan, makin kreatif LangitMusik menciptakan *channel* penjualan makin besar peluang untuk unggul dalam persaingan. Bapak Auliya Fadli selaku General Manager di LangitMusik mengungkapkan mengenai *channel* yang digunakan dalam model bisnis LangitMusik sebagai berikut

“Yang pertama kita bundling LangitMusik sama produknya telkomsel, dari situ nanti kita dapat *profit sharing*. Contohnya nih pelanggan kartu halo, pembayaran tiap bulan mereka itu sudah termasuk dengan pembayaran premium LangitMusik. Yang kedua kita tawarkan produk kita secara umum, konsumen dari *provider* yang lain bisa *download* aplikasinya di playstore dan appstore. Yang ketiga kita juga bikin web player, jadi pengguna langitmusik bisa streaming lagu via desktop”

Selain itu kegiatan *promosi* yang dilakukan langit musik diungkapkan oleh Marketing Manager LangitMusik yaitu Bapak Fristama Hidayat adalah sebagai berikut

“Kami melakukan *campaign*, pertama kami melakukan *above the line campaign* lewat digital media, billboard, radio, dll. Kami juga melakukan *below the line* seperti *broadcast* ke pelanggan tertentu, *email blast*, *event*, *sponsorship*. Biar meningkatkan *awareness* dari LangitMusik. Kalo event disekolah lebih mengarah untuk peningkatan *brandawareness* aja. Sebetulnya *channel* yang paling tepat disini adalah digital, konsumen cenderung sudah melek teknologi, mereka pasti cari lagu lewat google, jadi kita maksimalkan SEO. Tujuannya disini, ketika orang cari lagu di google, website langitmusik selalu muncul diatas dan bisa mencegah mereka untuk buka website-website lain. Selain itu kita juga pake manfaatkan *social media advertisement* seperti facebook ads, google ads. Kita juga informasikan secara digital seperti sosialisasi di media social. Kita melakukan pendekatan secara teman ke teman melalui social media seperti twitter, Instagram, facebook”

Dari hasil wawancara tersebut bisa terlihat bahwa ada beberapa *channel* yang digunakan untuk menyampaikan produk LangitMusik kepada target konsumennya yang pertama adalah melakukan *bundling* layanan LangitMusik dengan pelanggan telkomsel. Yang kedua adalah menaruh aplikasinya di

google play dan playstore sehingga semua pengguna smartphone dapat mendownload aplikasinya secara gratis. Yang ketiga adalah *web player*, LangitMusik memberikan akses kepada penggunanya untuk *streaming* musik melalui website LangitMusik. Bisnis model *freemium* membutuhkan user yang banyak untuk bisa mendapatkan keuntungan. LangitMusik memilih channel-channel yang dimana bisa menjangkau semua internet mulai dari yang menggunakan *smartphone* sampai yang menggunakan komputer.

3. *Value proposition*

Value Proposition menjabarkan manfaat apa yang akan didapatkan pada konsumen jika memilih LangitMusik. Nilai apa yang menjadi pembeda dibandingkan produk/jasa sejenis atau lainnya baik yang menjadi kekuatan atau keunggulannya. Dalam model bisnis *freemium* yang diterapkan, LangitMusik memberi juga limitasi dari *value* yang sudah dirancang tersebut. Bapak Auliya Fadli selaku General Manager Music di LangitMusik menjelaskan mengenai value proposition dalam bisnis model LangitMusik kepada peneliti. Penjelasan tersebut bisa dilihat dari wawancara berikut.

“Kalau melihat animo masyarakat untuk pake langitmusik. Kita sudah bisa memenuhi kebutuhan mereka dalam mengakses langit musik. Kita bisa kasih free data dan konten lagu lokal yang paling banyak koleksinya. Kalo dari sisi harga, kita jauh lebih murah dibandingkan dengan aplikasi lain. JOOX 49rb, spotify 69rb, sedangkan langitmusik Cuma 22rb. Kita disini pasang harga special. Disini jadi strategi akuisisi konsumen, dengan harga murah pelanggan bisa berlanggan premium dengan harga murah. Disini juga jadi strong poin langit musik. Pelanggan juga bayarnya bisa pake pulsa, kan di Indonesia kartu kredit sangat jarang yang make di indo. Dari *value-value* yang sudah kita tawarkan tadi harus ada limitasi juga, limitasi ini juga antara yang *free* dan premium. Yang *free* mereka bakal terganggu dengan iklan-iklan yang muncul kaya *audio ads*, *video ads*, dan *image ads*. Trus mereka cuma bisa skip lagu minimal 10 kali, setelah sepuluh kali lagu yang nantinya mau di mainin bakal dimainin *random*”

Penjelasan mengenai *value proposition* juga ditambahkan oleh Marketing Manager LangitMusik yaitu Bapak Fristama Hidayat dalam wawancara tersebut yang bisa dilihat dibawah ini

“Yang pertama adalah *free quota streaming*, pelanggan ga perlu khawatir kepotong kuota. Kedua kita punya trending lagu di setiap kota di Indonesia, kita punya statistiknya. Kalo yang lain kan cuma secara global aja. Kita menguatkan konten-konten lokal juga. Yang ketiga adalah harganya yang jauh lebih murah dibandingkan competitor lain. Kita lihat pasar di Indonesia belum mampu bila menjangkau harga yang mahal, oleh karena itu kita memberikan harga yang jauh lebih murah dibandingkan kompetitor lain. Kita juga lihat dari pangsa pasar kita yang dimana banyaknya adalah anak muda. Kedepannya kita akan mengembangkan fitur *videostreaming*. Contohnya adalah *streaming concert* atau wawancara eksklusif dengan artis-artis tertentu Video sangat potensial untuk kita masukin sebagai fitur-fitur mendatang. Kita kaya banget akan fitur-fitur lokal dibandingkan aplikasi-aplikasi lain bahkan kita berikan konten ceramah bahkan surat-surat alquran. Kita mengklaim bahwa, kita adalah ‘*the most paid user*’, layanan kita sangat *affordable* bgt. Dengan segala kemudahan yang ditawarkan oleh langitmusik kita yakin value yang dibutuhkan konsumen sudah sesuai dengan apa yang ditawarkan”

Menurut hasil wawancara diatas, bisa dilihat bahwa LangitMusik memiliki beberapa *value proposition*. Yang pertama adalah harga yang ditawarkan LangitMusik jauh lebih murah dibandingkan dengan kompetitor lainnya, disini LangitMusik bisa menjangkau semua kalangan masyarakat. Yang kedua adalah sistem pembayaran yang mudah, sistem pembayaran yang ditawarkan adalah dengan menggunakan sistem potong pulsa yang dimana pengguna hanya bisa membayar dengan pulsa yang dimilikinya. Yang ketiga adalah *free quota streaming*, yang dimana para pengguna LangitMusik tidak perlu khawatir bila kuota internetnya akan habis jika sedang mengakses aplikasi tersebut. Yang keempat adalah koleksi lagu-lagu lokal yang sangat banyak. LangitMusik membaca bahwa perilaku pengguna akan konsumsi lagu lebih banyak mengarah pada lagu-lagu lokal dibandingkan lagu-lagu dari luar negeri.

4. *Customer Relationship*

Customer relationship adalah cara atau wadah untuk terus berhubungan dan semakin mempererat hubungan dengan konsumen. Hal ini harus dilakukan agar jumlah pengguna terus bertambah dan untuk mempertahankan pengguna agar tetap setia menggunakan aplikasi tersebut. Perusahaan juga bisa menyampaikan informasi seperti produk baru, penawaran khusus, diskon, dan juga menjanging aspirasi dari penggunanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Fristama Hidayat selaku *Marketing Manager* di LangitMusik mengenai *customer relationship* yang dilakukan oleh LangitMusik akan dipaparkan sebagai berikut

“Kita membuat program secara nasional, untuk membuat playlist. Contohnya, kan bentar lagi mau diadakan konser ed Sheeran tuh, kita kasih kesempatan mereka untuk bikin playlist kalo playlistnya menarik kita akan kasih reward ke mereka berupa tiket konser gratis nonton ed Sheeran live di Jakarta. Selain itu juga kita adakan FGD dengan para pengguna. Caranya, kita lakukan segmentasi berdasarkan usia dll, trus kita telfon mereka dan ajak mereka untuk bentuk FGD. Tujuannya disini kita mau memperkenalkan atau menguji fitur-fitur yang ada di langit musik dan mereka bisa memberikan feedback terhadap fitur-fitur tersebut. Selain itu kita memanfaatkan komunitas-komunitas untuk diajak memberikan saran-saran terhadap aplikasi langit musik secara langsung. Kita juga adakan event-event di sekolah, sponsorship acara-acara musik. Kita juga sering kasih *sponsorship* buat komunitas-komunitas musik yang mau bikin acara.”

Bapak Auliya Fadli selaku *General Manager Music* juga menambahkan *customer relationship* yang dilakukan oleh LangitMusik adalah sebagai berikut

“Yang pertama, kami melakukan improvement, user experience dan user interface aplikasi kami. Yang kedua adalah playlist, yang menentukan pelanggan browsing lagu di langitmusik adalah playlist. Kami menghire musik director dari radio untuk bikini playlist, contohnya lagu galau, playlist semangat pagi dll. Ketika pelanggan masuk ke playlist tersebut pelanggan akan surprise ketika lagu yang disukainya ada. Kita juga taro playlist berdasarkan moodnya. Kita juga ngelakuin pendekatan ke

customer lewat social media kaya twitter, Instagram, facebook. Kita sering bikin program-program kaya tantangan dan kuis gitu nanti kita tari di social media dan ada hadiahnya. Dari social media juga kita sering terima saran dari pengguna-pengguna kami.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas, bisa dilihat bahwa LangitMusik melakukan beberapa bentuk *customer relationship* untuk mempertahankan penggunanya. Yang pertama adalah, melakukan riset dengan melibatkan customer sehingga disini customer bisa merasa terlibat dalam pengembangan aplikasi tersebut dan LangitMusik sendiri bisa mendapatkan insight dari para penggunanya dalam FGD tersebut. Yang kedua adalah mengadakan *event-event* musik disekolah. Dengan mendukung *event* musik di sekolah-sekolah, LangitMusik bisa meningkatkan *brand awareness* dari aplikasinya, yang dimana sesuai dengan salah satu target *market* LangitMusik adalah anak-anak sekolah. Selain itu bentuk *customer relationship* yang lainnya adalah *sponsorship*. LangitMusik memberikan *sponsorship* untuk para komunitas-komunitas musik di Indonesia dalam rangka memberi dukungan akan acara tersebut. Tujuannya adalah memperkenalkan aplikasi tersebut kepada komunitas musik akan eksistensi dari aplikasi LangitMusik. Selain itu LangitMusik juga menggunakan *social media* sebagai sarana untuk menjaga *customer relationship* dengan penggunanya. Media sosial memang merupakan media yang cukup efektif jika dilihat dari kebiasaan masyarakat yang sekarang ini tidak bisa lepas dari penggunaan social media tiap harinya.

5. Revenue Streams

Dalam bisnis, memiliki arus pendapatan (*revenue stream*) yang sangat jelas dan masuk akal sangatlah penting untuk bisa membuat bisnis tetap hidup. *Revenue stream* dalam BMC akan kita isi dengan berbagai cara untuk

menghasilkan keuntungan dari *value proposition* kita. Dari sinilah akan tergambar darimana LangitMusik menghasilkan uang atau keuntungan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Auliya Fadli selaku General Manager Music di LangitMusik mengenai *revenue streams* yang diterapkan dalam model bisnis LangitMusik adalah sebagai berikut.

“Pertama dari pembayaran premium. Disini kita masih dalam fase investasi, kita disini sebagai produk pendukung untuk bisnis inti telkomsel. *Revenue* ada, Cuma dari premium ga banyak. Yang kedua adalah *bundling* di produk telkomsel kartu halo dan paketan musicmax untuk pelanggan telkomsel. Kami dapat revenue share dari situ. Untuk pelanggan yang non telkomsel Cuma dari premium aja. Yang lain adalah advertising, disitu kita dapet juga. Tujuan utama kita disini adalah kita maintain orang biar terus pake telkomsel, selama mereka pake telkomsel, mereka akan dimanjakan dengan aplikasi langitmusik. Semakin banyak yang pake telkomsel, semakin banyak juga pendapatan untuk langitmusik.”

Dalam wawancara tersebut bapak Fristama Hidayat selaku Marketing Manager LangitMusik juga menambahkan penjelasan mengenai *revenue streams* serta mengenai pembagian revenue dalam model bisnis LangitMusik.

Hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut

“Kalo pembagian *revenue* ada tiga, untuk melon, telkomsel, dan label. Kalo pembagian *revenue* artis udah urusannya label. Pendapatan utama dari pembelian premium, *bundling* kartu halo, dan iklan. Itu aja. Kalo untuk label sendiri, kita ada *revenue sharing*. Ada persentasenya dan hitung-hitungannya sendiri. Kalo sampe sekarang kontribusi terbesar dari *bundling* dengan produk-produk telkomsel. Kita ga bisa bergantung sama *freemium*, karena tendensi orang Indonesia bakal milih layanan yang gratis. Ini cuma strategi untuk mendapatkan user sebanyak banyaknya. Mereka dimanjakan dulu dengan free, tapi ada limitasinya. Setelah mereka jenuh dengan limitasi2 tersebut mereka akan berpotensi untuk beralih ke premium.”

Menurut hasil wawancara diatas bisa dilihat bahwa *revenue streams* dalam model bisnis LangitMusik berasal dari tiga model. Yang pertama adalah pendapatan yang didapat dari pembelian layanan premium dalam aplikasi

tersebut. Yang kedua adalah pendapatan dari *bundling* layanan LangitMusik dengan produk-produk telkomsel, yang dimana merupakan sumber pendapatan utama dalam model bisnis LangitMusik. Pendapatan lainnya adalah berasal dari *advertising*. LangitMusik menyediakan kolom iklan untuk para *advertiser* mengiklankan suatu produk dalam aplikasi tersebut. Pendapatan-pendapatan inilah yang nantinya akan dilakukan subsidi silang terhadap pendapatan yang lain sehingga bisa menutup biaya-biaya yang keluar.

6. Key Activities

Key Activities adalah kegiatan-kegiatan utama yang perlu dilakukan suatu bisnis agar dapat memberikan *value proposition* yang sudah dirancangnya sehingga bisa tersampaikan kepada customer bisnis tersebut. Hal ini merupakan hal yang sangat penting agar perusahaan bisa mengoperasikan bisnisnya dengan baik. Dalam wawancara yang dilakukan peneliti, Bapak Auliya Fadli selaku General Manager di LangitMusik menjelaskan mengenai aktivitas-aktivitas kunci apa saja yang terdapat dalam model bisnis LangitMusik. Penejelasan tersebut bisa dilihat seperti dibawah ini.

“Jelas yang pertama adalah, pengembangan aplikasi dari segi UI & UX. Kita terus *improve* aplikasi kita untuk membuat para pengguna kita nyaman saat menggunakan aplikasinya. Itu kita update setiap bulannya. Yang kedua adalah riset, setiap kita akan meluncurkan fitur-fitur baru kita lakukan riset di kota-kota tertentu yang sudah kita tentukan sebelumnya, tujuannya disini adalah untuk testing fitur-fitur baru dan mendapatkan insight dari para pengguna, kita juga mengenai lagu-lagu yang lagi trend di setiap kota. Yang ketiga adalah update playlist-playlist, kita selalu perbarui katalog playlist yang ada di aplikasi kita. Playlist bisa berdasarkan mood dan juga bisa berdasarkan moment-moment yang sedang happening. Yang keempat adalah marketing. Seperti yang udah dijelaskan tadi, bisa lewat social media, sponsorship, event-event musik, pensi di sekolah kaya gitu. Yang kelima, kita selalu menjaga hubungan baik dengan label-label musik selaku penyedia konten dan pengguna selaku penikmat musik. Kita rutin

mengadakan FGD baik dengan pihak label, pengguna, dan internal perusahaan”

Dari wawancara diatas bisa dilihat bahwa terdapat beberapa aktivitas kunci dalam model bisnis yang diterapkan oleh LangitMusik. Yang pertama adalah pengembangan aplikasi dari segi UI & UX yang terus di-*improve* untuk membuat para pengguna LangitMusik nyaman dan terus bisa menggunakan aplikasi tersebut untuk *streaming* lagu. Yang kedua adalah riset yang rutin dilakukan kepada para pengguna langit musik dan target konsumen-konsumennya. Dengan melakukan riset LangitMusik bisa mendapatkan insight dari sisi pengguna akan aplikasinya. Tidak hanya itu riset yang dilakukan juga digunakan untuk testing fitur-fitur baru yang akan diluncurkan LangitMusik. Yang ketiga adalah meng-*update* lagu-lagu dan *playlist-playlist* dalam aplikasi LangitMusik. LangitMusik terus berusaha menyesuaikan lagu-lagu dengan selera para penggunanya sehingga value yang disampaikan LangitMusik bisa selaras dengan *value* yang diharapkan penggunanya. Yang lainnya adalah FGD dengan pihak label, pengguna dan perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar hubungan yang sudah dibangun dengan pihak eksternal maupun internal perusahaan bisa terus terjaga.

7. Key Resources

Key resources adalah sumber daya utama dalam suatu bisnsi untuk menjalankan fungsi elemen lain dalam *business model canvas*. *Key resources* ini membuat perusahaan bisa membentuk dan menawarkan value kepada penggunanya serta menjaga perusahaan agar bisa terus berjalan. *Key resources* ini bisa berupa, SDM, financial, teknologi dan lain-lain. Marketing Manager LangitMusik yakni Bapak Fristama Hidayat menjelaskan mengenai sumber

daya apa saja yang dimiliki LangitMusik agar bisnis ini bisa terus berjalan.

Penjelasan tersebut bisa dilihat sebagai berikut.

“Kalo dari segi sdm kita punya sdm yang banyak dan kredible di bidangnya masing-masing. Dari segi konten kita punya konten lagu-lagu local yang jauh lebih banyak dibandingkan competitor lain. Lagu-lagu yang dimana ga ada di aplikasi lainnya. Dan yang paling vital lagi adalah, langitmusik ini didukung oleh telkomsel yang dimana punya pengguna yang sangat banyak. Selain itu telkomsel juga adalah sumber dana utama dari langitmusik. Langitmusik ini dibuat untuk memanjakan para pengguna telkomsel dengan layanan musik gratis. Tujuannya untuk mempertahankan para pengguna telkomsel biar ga beralih ke provider lain. Melon juga menjadi sumber daya utama kita buat ngebangun dan ngembangin aplikasi ini, karena melon itu developernya. Koneksi kita dengan ratusan label di Indonesia jadi hal penting buat mendukung LangitMusik dalam hal nambahin koleksi lagu-lagu.”

Berdasarkan penjelasan tersebut bisa dilihat bahwa terdapat beberapa sumber daya utama yang dimiliki LangitMusik dalam menjalankan bisnisnya. Yang pertama adalah lagu yang dimana merupakan kunci dari bisnis *streaming* musik digital di Indonesia. Koleksi lagu ini salah satu factor yang menentukan suatu aplikasi *streaming* dalam menarik para pengguna untuk menggunakan aplikasi tersebut. Sumber daya lain yang paling vital adalah pengguna telkomsel yang banyak yang dimana pengguna telkomsel adalah target utama LangitMusik dalam memasarkan aplikasinya. LangitMusik juga memberi keuntungan untuk telkomsel untuk bisa mempertahankan pelanggannya dengan adanya aplikasi LangitMusik. Yang ketiga adalah developer aplikasi LangitMusik yakni PT. Melon Indonesia yang terus mengembangkan aplikasi LangitMusik dari segi fitur, tampilan, dan *user experience*. Selain itu sumber daya lain yang tidak kalah penting juga adalah koneksi LangitMusik dengan ratusan label di tanah air. LangitMusik bekerja

sama dengan label untuk mendistribusikan lagu-lagu mereka dalam aplikasi ini.

8. *Key Partnership*

Key partnership adalah mitra kunci utama yang mendukung suatu bisnis bisa terus berjalan. Suatu bisnis menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama ini menjadi sebuah landasan dalam suatu model bisnis. Suatu bisnis saling memanfaatkan sumber daya dari mitra mitra kuncinya untuk mendukung kegiatan kegiatan dalam bisnisnya. LangitMusik disini memiliki beberapa mitra kunci utama, hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Jeffry Feriyanto selaku Partnership Manager dalam wawancara seperti dibawah ini.

“Untuk perusahaan dengan *core business*-nya musik tentunya kita akan join partner dengan label rekaman. Kita sudah kerjasama dengan 178 label rekaman di indonesia. Dan bakal terus bertambah seiring dengan semakin banyaknya band dan artis-artis yang terus bermunculan. Kerja sama kita dengan label tersebut terkait dengan konten, untuk menunjang itu semua kita juga langsung ajak kerja sama sama dengan musisi-musisi Kita ajak mereka langsung untuk taro lagu-lagunya di kita, kita kasih akses ke label musik untuk produksi lagu-lagu mereka. Karena setiap lagu butuh payung hukum. Dengan adanya pendekatan langsung ke musisi, kita bisa bantuan mereka untuk promosi buat langitmusik. Dari 178 label yang banyak berkontribusi adalah warner music, sony musik, trinity optima, sanisentosa, proaktif dll. Tidak hanya. Kita juga ngajak musisi-musisi indie untuk bisa naro lagunya di LangitMusik, tapi yaitu kendalanya adalah idealism dari musisi-musisi indie. Itu yang masih jadi PR kami untuk memberikan solusi ke musisi-musisi indie untuk bisa menjalin kerja sama dengan kita. Jadi disini partner-partner kunci dari langit musik adalah melon, label rekaman, artis, dan telkomsel sendiri.”

Bapak Fristama Hidayat selaku Marketing Manager juga menambahkan beberapa mitra yang menjadi partner utama LangitMusik seperti dibawah ini.

“Partner kita selain label dan musisi itu adalah telkomsel. Telkomsel disini punya peran penting untuk dukung funding buat operasional. Telkomsel juga punya jaringan internet yang kuat dan pengguna yang banyak. Kita bisa dapet data2 pengguna telkomsel yang nantinya bisa jadi target kita

untuk marketing. Partner lain yang ga kalah penting juga itu Melon. Melon disini berperan sebagai developer dan operasional aplikasi ini.”

Dari penjelasan para informan dalam wawancara yang dilakukan peneliti bisa dilihat bahwa LangitMusik memiliki beberapa *key partnership* yang sangat penting dalam mendukung bisnis streaming music digital di Indonesia. Yang pertama adalah label rekaman yang dimana memiliki peran penting dalam mendistribusikan lagu-lagu kepada LangitMusik sehingga bisa sampai ke telinga pendengar. Mitra penting yang lain adalah musisi atau artis itu sendiri yang berperan sebagai pemilik karya akan suatu lagu. Hubungan yang baik harus terus dibangun dengan para musisi untuk bisa mendistribusikan karya-karya ke platform digital agar bisa di dengarkan dan dinikmati oleh para pendengarnya. Selain label rekaman dan artis itu sendiri, Telkomsel dan Melon memiliki peran penting dalam mengembangkan bisnis digital platform ini. Telkomsel memiliki peran sebagai sumber funding utama untuk LangitMusik agar semua kegiatan dalam bisnis tersebut bisa berjalan. Selain itu pengguna telkomsel dan data pengguna-pengguna telkomsel yang merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan target utama dalam memasarkan layanan di aplikasi LangitMusik. Sedangkan PT. Melon Indonesia disini berperan sebagai developer dalam mengembangkan aplikasi LangitMusik dari segi tampilan, fitur, dan *user experience*.

9. Cost Structure

Cost structure menjelaskan mengenai biaya-biaya apa saja yang harus dikeluarkan suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Biaya-biaya ini sangat penting untuk dijelaskan dengan jelas dalam suatu model bisnis karena biaya-biaya ini yang nantinya harus dikeluarkan perusahaan sehingga setiap

blok dalam *Business Model Canvas* itu bisa saling bersinergi untuk mendukung pengembangan value-value proposition yang sudah dibangun. Bapak Fristama Hidayat selaku Marketing Manager menjelaskan mengenai biaya-biaya apa saja yang harus dikeluarkan oleh LangitMusik dalam menjalankan bisnis digital music streaming tersebut. Penjelasan tersebut bisa dilihat dibawah ini.

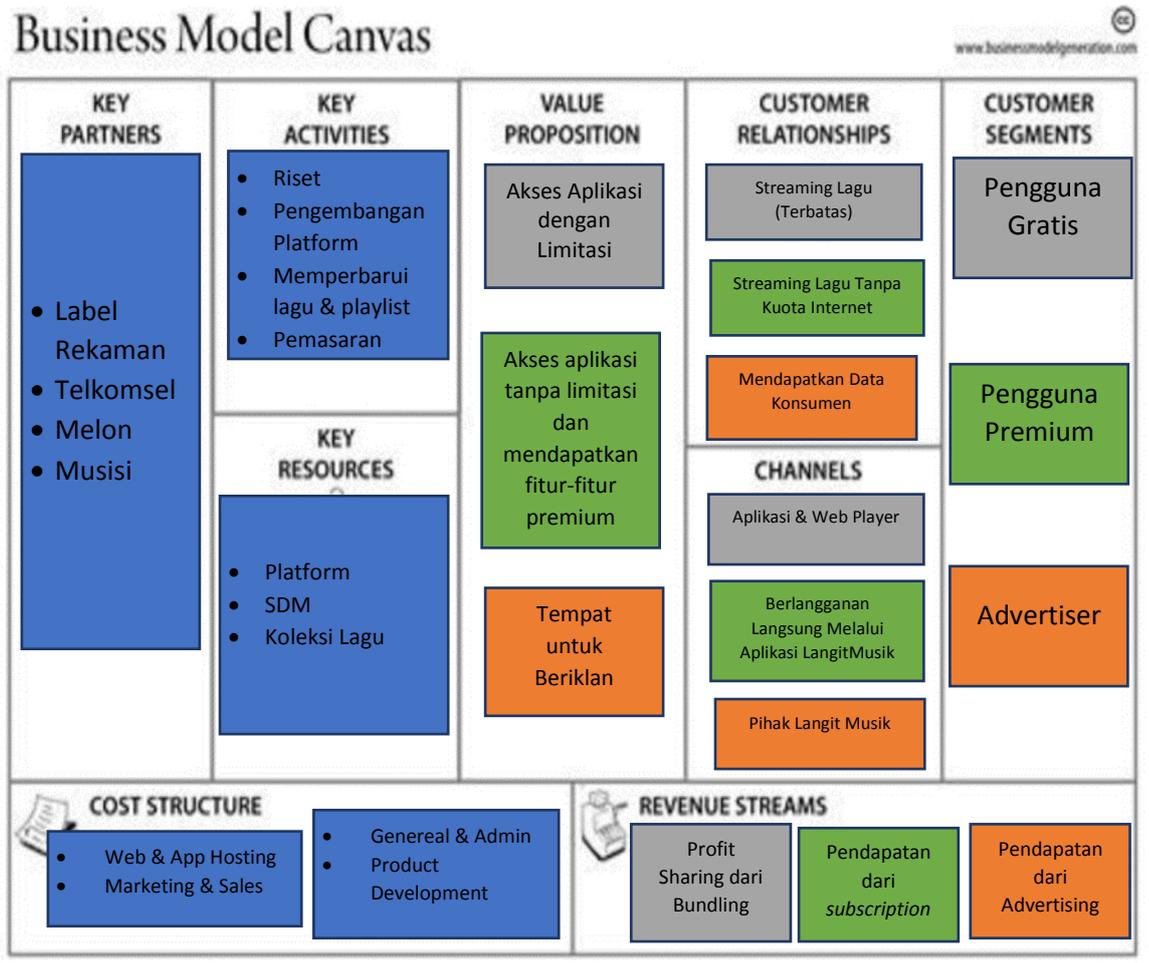
“Jadi di bisnis musik digital ini kita ngebutuhin server untuk katalog lagu, enhancement untuk penambahan fitur tiap bulan atau 3 bulan kita melakukan riset di lapangan. Kita lihat tren dipasar lagi kaya gimana. Kita wawancara juga ke market juga. Kita juga melakukan penambahan fitur trus kita bikin mock upnya setelah itu kita test lagi di lapangan. Risetnya bisa keluar dalam 3 bulan bisa ratusan juta, karena kita ga disatu titik juga, kita di lakukan di beberapa kota. Jadi buat riset aja bisa hampir satu mingguan. Ratusan juta itu yang paling banyak keluar di design mockupnya atau aplikasi betanya. Jadi kita harus punya mockupnya dulu baru bisa test ke lapangan. Itu yang paling mahalnya. Ratusan juta itu batas maksimal. Dananya sendiri dari telkomsel dan melon. Kita sama sama memiliki kewajiban dalam mengeluarkan anggaran, sesuai dengan kesepakatan yang sudah diatur. *Server* juga lumayan besar, mulai dari update, perawatannya, dan perpanjangnya. *Server* itu fatal bgt buat bisnis digital. Yang lain adalah promosi dalam bentuk konser musik, *sponsorship* di musik, pensi-pensi di sekolah di setiap kota tertentu. Yang lain adalah *advertising*, *sponsorship*, ya buat marketing gitu, contoh nya kaya google ads, youtube ads, yaa social media lah. Dan kita juga *advertising* dalam bentuk fisik seperti iklan, billboard, dll. Ini bisa sampe angka miliaran juga.”

Menurut penjelasan informan dalam wawancara tersebut bisa dilihat bahwa LangitMusik disini memiliki beberapa pengeluaran yang cukup banyak dalam menjalankan bisnis ini. Pengeluaran yang pertama adalah untuk riset. Riset yang dilakukan LangitMusik biasa dilakukan di kota-kota tertentu yang sudah dipilih oleh tim riset dan pengembangan. Riset disini bisa memakan waktu lebih dari satu minggu dan biaya yang dikeluarkan cukup besar juga. Dalam tiga bulan biaya yang dikeluarkan untuk riset bisa sampai ratusan juta. Penegeluaran kedua adalah server, server ini dibutuhkan untuk

menyimpan data-data customer atau bisa dikatakan sebagai pusat data. Biaya lain yang harus dikeluarkan adalah biaya untuk advertising dan kegiatan pemasaran LangitMusik seperti manaruh iklan-iklan di *social media* seperti Instagram, facebook, twitter, dan google. Membuat event music dan sponsorship juga merupakan salah satu kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh LangitMusik.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Menurut Trimi et al. (2012), business model canvas dari Osterwalder dan Pigneur (2010) sangat berguna untuk menggambarkan bagaimana peta model *freemium* yang diterapkan suatu bisnis. Tujuannya disini adalah, mengelaborasi sebuah konsep model bisnis yang mana mudah dipahami oleh semua orang. *Business Model Canvas* membantu untuk mewakili kompleksitas dari sebuah bisnis dalam suatu organisasi. Dalam *Business Model Canvas* terbagi menjadi sembilan blok yang berbeda, setiap blok mewakili karakteristik sebuah model bisnis perusahaan. Sembilan blok tersebut adalah, *key partners*, *key activities*, *key resources*, *value proposition*, *customer relationship*, *customer segments*, *channels*, *cost structure*, *revenue streams*. Berikut ini peneliti memaparkan terkait hasil wawancara yang telah dilakukan kepada LangitMusik mengenai penerapan pola *freemium* bila di gambarkan dalam *Business Model Canvas*



Gambar 4.2 Business Model Canvas LangitMusik

Canvas diatas merupakan visualisasi secara general mengenai *business model freemium* yang diterapkan oleh LangitMusik. Selanjutnya peneliti akan menjelaskan secara lebih rinci dan mendalam terkait hasil penelitian yang sudah diperoleh sebagai berikut

1. Customer Segment

Blok *customer segment* dalam business model canvas ini menjelaskan perbedaan suatu kelompok atau organisasi yang di targetkan dan di layani.

Konsumen membentuk peran utama dari setiap bisnis model. Tanpa adanya konsumen yang *profitable*, tidak akan ada perusahaan yang dapat mempertahankan bisnis dalam jangka waktu yang panjang. Untuk memenuhi dan memuaskan konsumen, sebuah perusahaan mungkin meklasifikasikannya kedalam segmen-segmen yang berbeda. Segmen ini bisa berdasarkan kebutuhan yang sama, kebiasaan yang sama, atau atribut-atribut lainnya.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), bisnis model mungkin mendefinisikan satu atau beberapa besar maupun kecil segmen konsumennya. Sebuah perusahaan harus membuat keputusan mengenai segmen mana yang ingin dilayani dan segmen mana yang tidak harus dilayani. Setelah perusahaan tersebut memutuskan segmen mana yang akan dilayani, bisnis model perusahaan tersebut bisa di rancang dengan pemahaman yang kuat dan spesifik akan kebutuhan konsumen.

Dalam model bisnis *freemium* yang diterapkan oleh LangitMusik terdapat tiga tipe pengguna dan oleh karena terdapat tiga jenis segmen pelanggan. Segmen pengguna terbesar terdiri dari pengguna yang menikmati produk gratis. Mereka sering mewakili sampai 90% basis pengguna. Market yang disasar adalah *mass market* untuk layanan yang gratis. LangitMusik menyediakan potensi skala yang masif. Saat produk ini dikenal luas, akan ada juga lebih banyak ruang untuk konversi. Semakin banyak orang yang tertarik dengan layanan yang gratis, semakin banyak orang yang akan rela membeli layanan premium. *Mass market* akan membuka kemungkinan untuk basis pengguna untuk berkembang secara besar. *Customer segment* yang lebih spesifik yang disasar oleh LangitMusik adalah masyarakat usia 17-30, dengan

kondisi ekonomi menengah keatas, sudah terbiasa dengan penggunaan *smartphone*. Segmen pasar yang kedua adalah para pengguna premium. Pengguna premium ini merupakan didapatkan dari konversi pengguna gratis yang beralih menjadi pengguna premium. Secara khusus langit musik menyasar pengguna telkomsel yang dimana produk tersebut di *bundling* dengan produk-produk telkomsel seperti kartu halo, simpati loop, dll. Segmen pasar yang ketiga adalah *advertiser*. Dengan banyaknya pengguna yang dimiliki maka akan semakin banyak menarik *advertiser* untuk mengiklanan produknya di aplikasi ini. Sebenarnya dalam model bisnis freemium ini suatu layanan memang diberikan secara gratis, namun ini merupakan salah satu strategi untuk bisa mengakuisi user yang banyak sehingga para *advertiser* semakin tertarik untuk menaruh iklan dalam aplikasi ini. Osterwalder & Pigneur dan Suefert dalam Laetitia (2015) menjelaskan bahwa dalam model bisnis freemium terdapat dua jenis pelanggan oleh karena itu muncul dua tipe pengguna dari *customer segment* tersebut. Pengguna yang paling besar terdiri dari pengguna yang menikmati layanan dengan gratis. Pengguna ini mewakili hampir 95% dari basis pengguna. Pengguna yang paling kecil adalah pengguna yang membayar untuk layanan tersebut. Seufert dalam Laetitia (2015) mengatakan bahwa factor yang sangat penting untuk freemium adalah akses ke *mass market*. Tujuan dari layanan gratis adalah memberikan potensi akan skala yang masif. Ketika produk sudah mulai banyak diketahui, semakin besar juga peluang untuk mengkonversikan pengguna. Sebuah *mass market* akan membuka kesempatan untuk mengekspansi pengguna dengan luas.

2. *Channels*

Channels dalam *business model canvas* menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan menyampaikan produk atau layanan yang ditawarkan kepada konsumen dengan tujuan memberikan value yang ditawarkan dalam produk atau layanannya. Komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan merupakan sebuah *interface* perusahaan terhadap konsumennya. Channel merupakan titik dimana suatu channel bisa memainkan peran penting dalam memberikan *customer experience*.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), perusahaan harus membentuk channel yang sesuai dengan segmen konsumen mereka karena dengan membentuk channel yang sesuai perusahaan bisa meningkatkan *brand awareness* dari produk atau layanan yang diberikan. Selain itu *channel* juga membantu konsumen dalam mengevaluasi nilai proposisi yang ditawarkan. *Channel* juga memberikan peran penting dalam memberikan akses bagi konsumen untuk mengetahui produk atau layanan yang lebih secara spesifik sehingga mereka bisa mengetahui nilai akan produk atau layanan tersebut dan juga membantu layanan purna jual produk atau layanan tersebut.

Terdapat tiga saluran distribusi untuk layanan LangitMusik ini bisa sampai ke tangan konsumen. Yang pertama adalah melalui aplikasi dan *web player*. LangitMusik mengupload aplikasinya di google play sehingga para pengguna yang ingin mencoba menggunakan aplikasi ini bisa langsung mengunduhnya dari Google Play. Untuk pengguna yang ingin mengakses layanan streaming

lagu gratis melalui web player yang sudah disediakan di website LangitMusik. Saluran distribusi kedua adalah pengguna yang ingin berlangganan layanan premium bisa berlangganan dengan *subscribe* di dalam aplikasi tersebut dengan cara membayar dengan pulsa mereka miliki. Dengan target market yang disasar adalah para pengguna telkomsel, layanan LangitMusik masuk melalui telkomsel dengan melakukan *bundling* terhadap paket layanan data yang ditawarkan oleh telkomsel ke pada pelanggannya. Layanan tersebut adalah Musicmax. MusicMax adalah paket kuota data khusus musik yang terpisah dari paket kuota internet reguler. Pengguna Telkomsel yang membeli paket ini bisa mengakses beberapa aplikasi musik *streaming* dan radio *online* tanpa khawatir kehabisan paket kuota internet. Ditambah lagi, pelanggan paket ini bisa menikmati LangitMusik premium untuk satu bulan. Melalui Musicmax, para pengguna simpati, kartu halo, kartu AS, simpati LOOP bisa menikmati layanan streaming musik yang ditawarkan LangitMusik. Khusus untuk pengguna Kartu Halo, LangitMusik memberikan layanan premiumnya secara gratis tiap bulan kepada pelanggan kartu halo, sedangkan untuk pengguna produk telkomsel yang lain seperti simpati dan kartu as, hanya diberikan layanan dasar saja. Saluran distribusi yang kedua adalah. Saluran distribusi yang lain adalah saluran yang disediakan untuk para pengiklan mengiklankan produk mereka dalam aplikasi ini. Para pengiklan bisa langsung menghubungi pihak LangitMusik bila ingin mengiklankan produk mereka. Dalam model bisnis *freemium* dibutuhkan *channel* yang memang tidak hanya satu, sehingga setiap *customer* bisa mengakses LangitMusik dari *platform* yang berbeda-beda. Semakin banyak channel maka semakin banyak potensi

untuk menarik pengguna menggunakan aplikasi tersebut. Seufert dalam Laetitia (2015) menjelaskan bahwa semakin banyak saluran distribusi yang tersedia, maka semakin luas juga ekspansi dari potensi konsumen yang akan menggunakan layanan yang ditawarkan. Channel yang dibangun suatu bisnis harus di kembangkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan skala pengguna tumbuh sehingga mencapai *critical mass* dengan cepat dan mudah. Salah satu keberhasilan menjalankan model *freemium* adalah pengembangan channel distribusi dan pertumbuhan pengguna.

3. *Value Proposition*

Value proposition dalam *business model canvas* menggambarkan bagaimana sebuah produk atau layanan bisa memberikan nilai tertentu terhadap segmen konsumen yang ditargetkan. *Value proposition* merupakan alasan kenapa konsumen bisa beralih menggunakan suatu produk atau jasa ke produk atau jasa lain yang ditawarkan perusahaan. Nilai yang dibentuk ini haruslah menyelesaikan masalah atau menyediakan apa yang konsumen butuhkan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), setiap *value proposition* terdiri dari produk atau layanan yang menyediakan kebutuhan dari customer segment yang spesifik. Nilai ini merupakan suatu agregasi, kumpulan dan manfaat yang perusahaan tawarkan kepada konsumen. Beberapa nilai ini bisa dibentuk dengan inovatif atau penawaran yang baru dan nilai nilai yang lain mungkin bisa sama dengan dengan produk atau layanan lain yang ditawarkan di pasaran, tetapi dengan memberi tambahan fitur atau atribut lainnya.

LangitMusik memberikan layanan dasar secara gratis dan menjual layanan premium yang memiliki manfaat tambahan. Layanan gratis diberikan untuk

meningkatkan basis konsumen secara besar-besaran dalam waktu yang sangat singkat. Tujuannya adalah untuk menarik basis pengguna yang besar sehingga sebagian darinya bisa tergoda untuk masuk ke produk premium dan menghasilkan pendapatan bagi LangitMusik.

LangitMusik memiliki proposisi nilai yang berbeda untuk ditawarkan kepada setiap segmen konsumennya. Yang pertama adalah nilai proposisi yang ditawarkan untuk pengguna gratis yang dimana pengguna gratis bisa mengakses layanan ini hanya dengan mendownload aplikasi yang sudah disediakan di Google Play dan App Store lalu pengguna bisa langsung mendaftarkan data-datanya ke dalam aplikasi tersebut. Tentunya untuk pengguna gratis akan diberi limitasi-limitasi dalam menggunakan aplikasi tersebut. Limitiasi-limitasi tersebut merupakan fitur-fitur yang diberikan kepada pengguna premium. Proposisi nilai yang ditawarkan kepada pengguna premium adalah pengguna bisa mengakses layanan mendengarkan music dengan mendapatkan semua fitur yang disediakan dalam aplikasi tersebut. Fitur premium yang pertama adalah *Unlimited Skip*, pengguna bisa secara bebas melewati lagu lagu yang sedang dimainkan tanpa harus menunggu lagu tersebut selesai dimainkan. Kedua adalah *Ad-Free*, pengguna premium tidak perlu diganggu dengan jeda-jeda iklan, sementara di sisi lain pengguna gratis harus menunggu iklan selesai baru bisa melanjutkan lagu yang ingin dimainkan. Ketiga adalah *Offline Listening*, pengguna premium tidak perlu khawatir bila kehabisan kuota internet, dengan berlanggan premium pengguna bisa memutar lagu-lagu yang sudah diunduh tersebut secara *offline*. Keempat adalah *Free Quota Streaming*, pengguna premium bisa memutar lagu tanpa

quota. *Play on Demand*, anda bisa memainkan lagu apapun yang ingin dimainkan tanpa harus memainkan lagu secara acak di satu album. Untuk berlangganan layanan premium, hanya dikenakan biaya Rp 22.000 per bulan. Yang ketiga adalah nilai proposisi yang ditawarkan kepada para pengiklan. LangitMusik menyediakan kolom-kolom iklan kepada para pengiklan untuk mengiklankan produk mereka dalam aplikasi LangitMusik. Dalam menerapkan model bisnis freemium, sangat penting bagi LangitMusik dalam memberikan value yang sesuai dengan segmen konsumennya. *Value Proposition* inilah yang nanti bisa membuat para pengguna tetap setia menggunakan aplikasi tersebut. LangitMusik juga menerapkan limitasi-limitasi dari *value* untuk pengguna gratis agar bisa memberikan potensi akan *conversion user* yang lebih tinggi. Hal tersebut sesuai dengan yang dijelaskan oleh Erlend (2011) bahwa *value proposition* yang diberikan dalam layanan gratis ditujukan untuk menarik banyak pengguna. Nilai yang ditawarkan haruslah berkelanjutan tapi harus memiliki limitasi yang nantinya akan bisa memaksa pengguna untuk mempertimbangkan untuk beralih ke layanan premium. Selain itu *value proposition* untuk layanan gratis ditujukan untuk meyakinkan pengguna untuk *upgrade* dan membayar layanan premium. Jika nilai proposisi yang ditawarkan terlalu lemah, perusahaan harus menanggung biaya untuk mendukung basis pengguna yang banyak yang tidak menghasilkan keuntungan.

4. Customer Relationship

Customer relationship adalah cara atau wadah untuk terus berhubungan dan semakin mempererat hubungan dengan konsumen. Hal ini harus

dilakukan agar pelanggan Anda jumlahnya terus bertambah dan untuk mempertahankan konsumen agar tetap setia. Kini perkembangan media sosial sangat memfasilitasi perusahaan untuk tetap berhubungan dengan pelanggan. Anda dapat dengan mudah menyampaikan informasi seperti produk baru, penawaran khusus, diskon, dan juga menjangkau aspirasi dari konsumen Anda.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), *customer relationship* dalam *business model canvas* menjelaskan berbagai macam tipe hubungan yang dibangun oleh perusahaan dalam setiap segmen konsumen yang sudah dibentuk. Sebuah perusahaan harus memperjelas tipe-tipe hubungan yang ingin dibentuk dalam setiap segmen konsumen. Hubungan yang dibentuk ini bisa dalam hal personal sampai public.

Hubungan Pelanggan atau biasa yang disebut *customer relationship* menjelaskan tentang bagaimana suatu perusahaan berinteraksi kepada konsumen setelah terjadi transaksi, untuk memastikan konsumen puas dengan value yang kita tawarkan sepanjang hingga akhir *life cycle* suatu layanan. Dalam hal ini LangitMusik memiliki tiga hubungan pelanggan yang dibangun sesuai dengan customer segment mereka. Yang pertama adalah hubungan pelanggan yang dibangun untuk pengguna gratis. Pengguna gratis diberikan akses untuk mendengarkan lagu yang disediakan di aplikasi ini namun tidak bisa mengakses lagu-lagu premium yang ada dalam aplikasi tersebut. Yang kedua adalah hubungan pelanggan yang dibangun untuk pengguna premium. Pengguna yang berlangganan layanan premium di LangitMusik akan diberikan kuota khusus untuk menggunakan aplikasi ini sehingga kuota regular pengguna tersebut tidak akan terpotong saat menggunakan aplikasi

LangitMusik. Hal tersebut berlaku juga untuk pengguna telkomsel, yang dimana sebelumnya sudah disebutkan bahwa LangitMusik secara khusus menyasar pengguna telkomsel, tujuannya disini adalah untuk mempertahankan pelanggan telkomsel agar tidak beralih ke layanan seluler yang lain. Selanjutnya adalah hubungan pelanggan yang ditawarkan untuk para pengiklan. Pengiklan akan diberikan data-data konsumen yang sudah mendaftar dalam aplikasi tersebut sehingga pengiklan bisa memberikan iklan mereka sesuai dengan karakteristik konsumen yang disasanya. Erlend (2011) berujar bahwa membangun atau menggunakan komunitas pengguna yang ada bisa menguntungkan perusahaan dengan cara yang berbeda. Menggunakan forum dapat mendorong pengguna untuk saling membantu, mengurangi kebutuhan akan layanan pelanggan dari perusahaan. Ini juga bisa menjadi cara yang baik untuk mendapatkan umpan balik dan menangkap kebutuhan baru yang muncul, atau fitur yang mengecewakan pengguna. Pengujian beta juga merupakan cara yang efektif untuk menguji fitur yang baru dikembangkan. Hal ini lebih sulit dicapai dengan basis pelanggan yang membayar, karena perusahaan dalam banyak kasus diharapkan dapat memberikan imbalan. Komunitas pengguna juga dapat membuat efek kunci, membantu mempertahankan pengguna.

5. Revenue Streams

Dalam bisnis, memiliki arus pendapatan (*revenue stream*) yang sangat jelas dan masuk akal sangatlah penting untuk tetap membuat bisnis tetap hidup. Dari sinilah akan tergambar darimana suatu bisnis menghasilkan uang atau keuntungan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), *revenue streams*

dalam *business model canvas* menjelaskan pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan dalam setiap segmen konsumennya. Perusahaan harus mengetahui nilai apa yang konsumen ingin benar-benar membayarnya.

Revenue streams adalah pendapatan yang diterima oleh perusahaan atau organisasi yang berasal dari *value proposition* yang ditawarkan. Hal paling penting adalah harus terjadi koneksi yang *clear* antara *revenue stream* yang dihasilkan dari *value proposition*, dan *customer segment* mana yang membayar untuk hal tersebut. Ada beberapa *revenue streams* yang terdapat dalam model bisnis LangitMusik. Yang pertama adalah pendapatan dari sistem *bundling* dengan produk-produk dari telkomsel seperti kartu halo, simpati, kartu AS dll. Dari sistem *bundling* tersebutlah LangitMusik mendapatkan *profit sharing*. Yang kedua adalah, pembayaran dari Layanan premium yang LangitMusik tawarkan. *Revenue streams* yang ketiga adalah advertising, LangitMusik memberikan kolom iklan untuk para pengiklan menaruh iklan produk atau layanannya dalam aplikasi ini. Iklan tersebut bisa berupa *audio ads* dan *video ads*. Disini bisa dilihat bahwa LangitMusik tidak hanya mengandalkan pendapatan dari pembayaran premium, karena pembayaran premium hanya mewakili sedikit dari banyaknya pengguna aplikasi tersebut. Oleh karena itu untuk LangitMusik *menciptakan revenue streams* lain dengan memberikan akses kepada *advertiser* untuk mengiklankan produk mereka dan *bundling* dengan produk-produk telkomsel. Seperti yang dikatakan Erlend (2011) bahwa memang pembayaran premium merupakan sumber pendapatan utama dalam model bisnis freemium, tetapi perusahaan

harus membuat sumber pendapatan lain untuk mendukung operasional bisnisnya.

6. *Key Activities*

Key activities terdiri dari kegiatan apa saja yang harus dilakukan dalam bisnis Anda, baik kegiatan utama maupun pendukung. *Key activities* dalam *business model canvas* berisi kegiatan yang sangat penting yang harus dilakukan perusahaan untuk membentuk nilai proposisi yang ingin di sampaikan kepada target konsumennya. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), kegiatan dalam perusahaan ini merupakan tindakan-tindakan yang harus dilakukan dengan benar sehingga dapat memberikan *value*, mencapai target yang disasar, menjaga hubungan, dan menghasilkan pendapatan dari setiap segmen yang sudah direncanakan. *Key activities* setiap perusahaan berbeda, tergantung pada bidang apa perusahaan itu bergerak.

Untuk menciptakan *value proposition* yang lebih baik dan kompetitif, tentunya ada beragam aktivitas kunci untuk dapat menghasilkan *value proposition* sesuai dengan yang diharapkan. Aktivitas ini adalah aktivitas pokok yang apabila hilang atau tidak ada, maka *value proposition* yang kompetitif tidak dapat direalisasikan. *Key activities* yang paling utama yang dijalankan untuk merealisasikan *value proposition* yang sudah dibentuk tersebut adalah pengembangan aplikasi dari segi UI & UX. LangitMusik terus mengembangkan aplikasi dari fitur-fitur baru, tampilan aplikasi, dan *update* terhadap konten-konten lagu untuk memperbanyak koleksi lagu dalam aplikasinya. Tujuannya disini adalah untuk membuat para pengguna LangitMusik nyaman saat menggunakan aplikasinya. Yang kedua adalah riset,

setiap LangitMusik akan meluncurkan fitur-fitur baru, LangitMusik lakukan riset di kota-kota tertentu yang sudah kita tentukan sebelumnya, tujuannya disini adalah untuk testing fitur-fitur baru dan mendapatkan insight dari para pengguna, dan mengetahui juga mengenai lagu-lagu yang sedang trending di setiap kota. Yang ketiga adalah *update playlist*, LangitMusik selalu perbarui katalog *playlist* yang ada di aplikasi tersebut. *Playlist-playlist* inilah yang nanti bisa membuat para pengguna bisa terus mengeksplorasi konten-konten yang terdapat dalam aplikasi LangitMusik. LangitMusik juga melibatkan radio untuk membuat *playlist* tersebut. Selain radio, LangitMusik juga mengajak para pengguna untuk membuat playlistnya sendiri, dan apabila playlist tersebut menarik, maka pengguna tersebut akan diberikan hadiah. Yang keempat adalah *pemasaran*. LangitMusik memasarkan produknya lewat *social media*, *sponsorship*, *event-event* musik, pentas sinema di sekolah. Yang kelima, adalah menjaga hubungan baik dengan label-label musik selaku penyedia konten dan pengguna selaku penikmat musik. LangitMusik rutin mengadakan FGD baik dengan pihak label, pengguna, dan internal perusahaan.

7. *Key Resources*

Key resources dalam *business model canvas* menjelaskan mengenai aset-aset penting yang dibutuhkan untuk membuat model bisnis suatu perusahaan berjalan dengan baik. Setiap model bisnis membutuhkan sumber daya utama. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), sumber daya ini membantu perusahaan dalam membuat dan menawarkan propisi nilai, mencapai target pasar dituju, dan menjaga hubungan dengan setiap segmen konsumen, serta

menghasilkan pendapatan. Setiap perusahaan memiliki *key resources* yang berbeda, tergantung di bidang mana perusahaan itu bergerak. *Key resources* bisa dalam bentuk fisik, *financial*, *intellectual*, dan SDM.

Key resources adalah sumber daya strategis yang dibutuhkan untuk menunjang *key activities* agar bisa berjalan lancar untuk menghasilkan *value proposition* sesuai dengan yang diharapkan. Dengan terpetakannya *key resource*, diharapkan sebuah bisnis dapat menjadi lebih kompetitif dibandingkan pesainya. *Key resources* bisa dalam bentuk fisik, *financial*, *intellectual*, dan SDM. Dari segi SDM LangitMusik memiliki SDM yang banyak dan *credible* di bidangnya masing-masing. Dari segi konten LangitMusik memiliki koleksi lagu-lagu local yang jauh lebih banyak dibandingkan competitor lain. Dan yang paling vital lagi adalah, LangitMusik ini didukung oleh telkomsel yang dimana memiliki pengguna yang sangat banyak. Selain itu telkomsel juga adalah sumber finansial utama dari LangitMusik. Selain itu langit musik juga memiliki kerjasama dengan ratusan label musik di Indonesia, hal tersebut mengindikasikan bahwa LangitMusik memiliki koneksi dan jaringan yang luas terhadap pemasok lagu-lagu untuk aplikasinya.

8. Key Partnership

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014) *key Partnership* merupakan sumber daya yang diperlukan oleh organisasi untuk mewujudkan proposisi nilai, tetapi tidak dimiliki oleh organisasi tersebut. Pemanfaatan *key partnership* oleh perusahaan dapat berbentuk *outsourcing*, *joint venture*, *joint operation*, atau aliansi strategis.

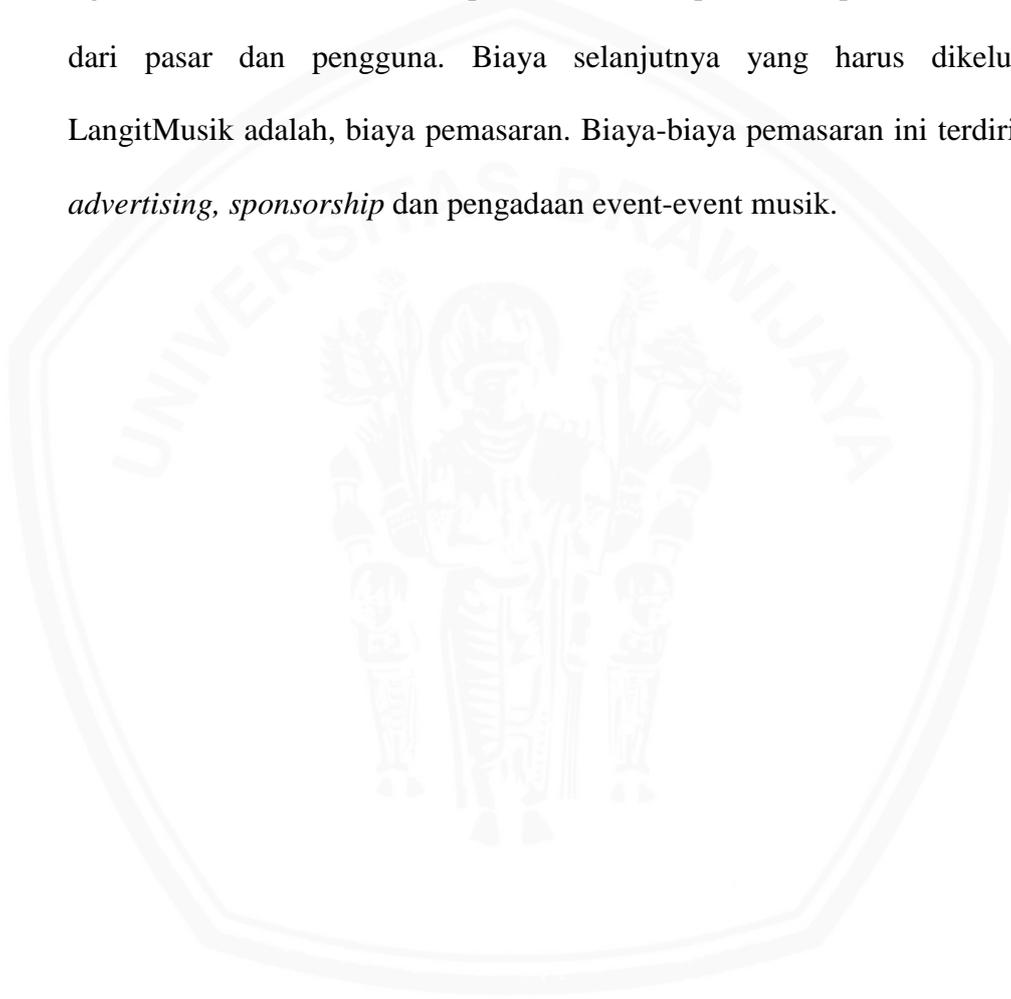
Sebuah organisasi bisnis tentunya tidak bisa berjalan hanya mengandalkan dirinya sendiri. Ketimbang mengembangkan dan menjalankan semuanya sendiri, ada baiknya untuk bekerjasama dengan mereka yang telah *expert* di bidangnya masing – masing. Daftar rekanan kunci di luar organisasi yang dapat mendongkrak performa *key activities* sehingga dapat menghasilkan *value proposition* dengan lebih kompetitif lagi. Dalam hal ini LangitMusik memiliki mitra kunci yang bekerja sama dalam mengembangkan aplikasi ini, yang pertama adalah Melon, PT. Melon Indonesia disini berperan sebagai developer aplikasi. PT. Melon Indonesia terus mengembangkan LangitMusik dari segi UI & UX dalam aplikasi tersebut, selain itu PT. Melon Indonesia juga memiliki peran dalam menjalan kegiatan operasional LangitMusik, seperti pemasaran, riset, dan partnership dengan label-label musik di Indonesia. Mitra kunci lain yang memiliki peran yang penting terhadap konten dan koleksi lagu-lagu dalam aplikasi LangitMusik adalah Label Musik. Label-label musik ini memiliki peran untuk mendistribusikan lagu-lagu mereka dalama aplikasi ini, tentunya label musik dan LangitMusik sudah memiliki kesepakatan untuk bekerjasama. Disini label juga berperan untuk mencari penyanyi, band, dan artis-artis yang ingin memasukan lagu-lagu mereka di platform musik digital. Mitra kunci yang terakhir adalah telkomsel, telkomsel disini berperan sebagai pendukung bisnis LangitMusik dari segi jaringan, finansial, dan SDM. Dengan memiliki jaringan internet yang kuat di Indonesia dan pengguna yang banyak, sangat membantu langit musik dalam menjalankan *key activities* dalam bisnis modelnya.

9. Cost Structure

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), struktur Biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menggambarkan biaya terpenting yang terjadi saat beroperasi dengan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan Hubungan Pelanggan, dan menghasilkan pendapatan semua menanggung biaya. Biaya tersebut dapat dihitung dengan relatif mudah setelah menentukan sumber daya utama, kegiatan utama, dan kemitraan kunci. Struktur biaya yang efisien, menjadi kunci besarnya laba yang diperoleh organisasi.

Cost structure adalah daftar biaya yang dikeluarkan oleh organisasi bisnis dalam rangka menciptakan *value proposition* kepada konsumen. Biasanya, *cost structure* ini ‘ditarik’ dari *key activities*. Pemetaan struktur biaya perlu dilakukan dengan lebih hati-hati, karena sangat penting apabila organisasi bisnis ingin dibuat dalam skala yang lebih besar dari sebelumnya. LangitMusik memiliki biaya-biaya yang harus dikeluarkan setiap periode tertentu untuk merealisasikan *value proposition* yang sudah di bentuk dalam model bisnisnya. Yang pertama adalah server, server ini dibutuhkan untuk menyimpan data-data dari pengguna LangitMusik, koleksi lagu-lagu dan playlist, dan semua konten yang ada dalam aplikasi LangitMusik. Semakin banyak data yang terdapat dalam aplikasi LangitMusik maka semakin besar pula *server* yang dibutuhkan untuk mengakomodir data-data tersebut. Biaya kedua yang harus dikeluarkan adalah biaya untuk menjalankan riset. LangitMusik melakukan riset untuk menguji apakah aplikasi ini sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh para penggunanya, selain itu riset

ini juga dilakukan untuk mengetahui respon dari para penggunanya dalam penggunaan aplikasi tersebut. Tidak hanya itu, setiap peluncuran fitur-fitur baru maka dibutuhkan riset juga untuk menguji apakah fitur tersebut memang sesuai dengan yang diharapkan LangitMusik. Riset ini dilakukan untuk mengetahui *insight* dari sisi pengguna LangitMusik yang nantinya bisa dijadikan bahan evaluasi dan penilaian terkait performa aplikasi dan respon dari pasar dan pengguna. Biaya selanjutnya yang harus dikeluarkan LangitMusik adalah, biaya pemasaran. Biaya-biaya pemasaran ini terdiri dari, *advertising, sponsorship* dan pengadaan event-event musik.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setiap model bisnis *freemium* memiliki resiko-resiko yang harus dihadapi, seperti kesulitan dalam mendapatkan *mass user*, tidak bisa mengkonversi pengguna gratis menjadi pengguna premium, dan pendanaan yang cukup besar harus dikeluarkan dalam menerapkan model bisnis ini. Pada awalnya perusahaan memberikan produk inti secara gratis untuk kelompok pengguna yang besar dan menjual layanan berbayar pada kelompok pengguna yang lebih kecil. Dengan memberikan produk secara gratis, memberikan potensi untuk mendapatkan pengguna dalam jumlah yang lebih besar.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah didapatkan maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. *Value proposition* akan layanan yang gratis dan berbayar dan *revenue streams* yang harus didapatkan dalam menerapkan model bisnis *freemium*. Bisnis model *freemium* ini cukup rumit, perlu adanya limitasi akan suatu produk gratis sehingga para pengguna layanan gratis tersebut mau membeli layanan premium. Terdapat beberapa limitasi dalam layanan gratis yang diterapkan oleh LangitMusik. Yang pertama adalah maksimal skip lagu hanya sepuluh lagu. Setelah sepuluh lagu, lagu-lagu yang akan dimainkan setelahnya akan terputar secara acak. Yang kedua adalah, *advertising* yang dimana pengguna gratis akan terganggu dengan munculnya iklan-iklan seperti *audio ads*, *video ads*, dan *image ads*. Yang

ketiga, lagu-lagu yang dimainkan tidak bisa dimainkan secara *offline*. Sementara itu, pengguna premium tidak akan terbatas dengan limitasi-limitasi tersebut. Hal itu lah yang dirasa cukup mengganggu para pengguna gratis dalam aplikasi LangitMusik. Limitasi-limitasi ini sangat diperlukan untuk memberikan peluang terhadap pengguna gratis untuk beralih ke layanan premium.

2. *Customer segment* yang harus ditentukan dengan jelas. Dalam menerapkan model bisnis freemium perlu lebih dari satu customer segment bisa dikatakan sebagai multi-sided market, yang dimana setiap customer segment akan bisa memberikan kontribusi akan pendapat terhadap bisnis tersebut. Dalam hal ini LangitMusik memiliki tiga *customer segment*, yaitu para pengguna gratis & berbayar, pengguna produk telkomsel, dan *advertiser*.
3. *Channel* distribusi yang memungkinkan untuk mendapatkan pengguna lebih banyak. Perlu adanya pemilihan *channel* distribusi yang sesuai dengan customer segment mereka. *Channel* ini lah yang nanti memberikan akses yang luas kepada pengguna untuk menggunakan layanan ini. Disini LangitMusik membuat aplikasi dalam bentuk *mobile app* yang dimana ditujukan untuk pengguna *smartphone* dan membuat *web player* untuk menjangkau pengguna yang biasa menggunakan komputer atau laptop untuk *streaming* lagu.
4. *Customer relationship*. *Business model freemium* adalah bisnis model yang bergantung dengan banyaknya pengguna yang menggunakan layanannya. Oleh karena itu sangat penting bagi LangitMusik untuk menjaga hubungan baik dengan pengguna-penggunanya. Jenis-jenis *customer relationship*

yang dibangun oleh LangitMusik adalah dengan menggunakan *social media* untuk bisa mendekatkan hubungan dengan pengguna, mengadakan FGD dan music event, dan memberikan sponsorship.

5. Kunci utama lain yang harus diperhatikan dalam menerapkan model bisnis *freemium* adalah *revenue streams*. *Revenue streams* dalam model bisnis *freemium* ini sangat harus diperhatikan, karena dalam model bisnis ini, perusahaan tidak bisa hanya berharap untuk mendapatkan pendapatan dari pembayaran premium. Hal tersebut dikarenakan presentase pengguna premium ini sangat kecil dibandingkan pengguna yang gratis. Perusahaan harus melakukan subsidi silang dari pendapatan disamping pendapatan dari pembayaran premium untuk menutup biaya-biaya operasional bisnisnya. LangitMusik disini mendapatkan *revenue streams* dari sistem *bundling* yang diterapkannya kepada produk-produk telkomsel. Contohnya adalah *bundling* dengan produk kartu halo dari telkomsel. Pengguna layanan kartu halo mendapatkan akses premium dari LangitMusik yang dimana biayanya sudah dimasukkan terlebih dahulu dalam setiap pembayaran bulanan kartu halo. Dari sinilah LangitMusik mendapatkan profit sharing dari telkomsel. Pengguna telkomsel yang cukup banyak inilah yang menjadi strong point dari LangitMusik. Pendapatan dari sistem *bundling* ini lah nanti yang akan disubsidi silang dengan pendapatan atas pembelian layanan premium. Pendapatan lain yang didapatkan LangitMusik adalah advertising. LangitMusik memberikan kolom-kolom iklan dalam aplikasinya. LangitMusik mendapatkan pendapatan dari setiap *ads* yang terdapat dalam aplikasinya. *Ads* tersebut bisa berupa *audio ads*,

image ads, dan *video ads*. Pendapatan lainnya adalah pembayaran dari layanan premium. Setiap pengguna layanan premium di LangitMusik akan dikenakan biaya Rp 22.000. *Freemium* Model yang diterapkan oleh langit musik ini adalah dengan mekanisme subscription. User harus teregistrasi untuk mengakses layanan gratis yang ingin digunakan.

6. Dalam menerapkan suatu bisnis penting dalam memilih *key activities* apa saja yang diperlukan dalam menunjang value proposition yang sudah dibentuk. Aktivitas kunci yang dilakukan oleh LangitMusik adalah dengan melakukan riset terhadap pasar dan konsumen yang disasar. Tujuannya disini adalah untuk mendapatkan insight dan feedback dari pasar dan konsumennya. LangitMusik juga terus mengembangkan aplikasi dari segi UI dan UX dan terus melakukan kegiatan-kegiatan pemasaran.
7. Dalam menjalankan suatu bisnis tentu penting dalam memilih mitra kunci dalam mendukung bisnis yang dijalankan dan melihat keuntungan yang didapat dari mitra tersebut. Dalam hal ini ada empat mitra yang menjadi mitra kunci dari LangitMusik. LangitMusik bekerjasama dengan label rekaman yang bereperan sebagai distributor lagu, lalu telkomsel yang berperan sebagai mitra yang bekerjasama terkait dengan *bundling* layanan LangitMusik dengan produk-produk telkomsel. LangitMusik juga bekerjasama dengan Melon selaku pengembang aplikasi dan musisi selaku pencipta karya-karya yang mendistribusikan lagunya ke label rekaman.
8. Sumber daya dalam suatu bisnis sangat penting sekali dalam menjalankan kegiatan kegiatan yang ada dalam bisnis tersebut. LangitMusik memiliki

sumber daya utama yaitu *platform* atau aplikasi itu sendiri yang merupakan produk utama mereka, lalu sumber daya manusia yang kredibel dalam menjalankan setiap kegiatan bisnisnya dan konten serta lagu-lagu yang ada dalam aplikasi LangitMusik.

9. Suatu bisnis perlu mengidentifikasi biaya-biaya apa saja yang akan dikeluarkan dalam menjalankan bisnisnya. Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh LangitMusik adalah *web&app hosting*, yang dimana dalam hal ini LangitMusik membutuhkan server yang besar untuk menyimpan data-data dan konten yang dimiliki, lalu biaya untuk kegiatan-kegiatan pemasaran, biaya untuk pengembangan aplikasi, dan biaya umum dan administrasi.

B. Saran

Model bisnis *freemium* yang diterapkan oleh LangitMusik dirasa sudah cukup baik. Melihat dari setiap tahunnya LangitMusik tidak pernah mengalami kerugian dalam menjalankan bisnis digital streaming. Setiap aspek dalam *Business Model Canvas* sudah tersinergi dengan baik. Namun ada beberapa saran dari peneliti yang mungkin bisa sedikit dijadikan bahan evaluasi untuk perusahaan.

1. Dari segi *key activites* yakni kegiatan pemasaran yang dilakukan LangitMusik belum cukup gencar dibandingkan dengan competitor lainnya. Disini peneliti merasa perlu adanya penyusunan strategi untuk kegiatan pemasaran yang dimana bisa meningkatkan brand awareness akan aplikasi itu sendiri. LangitMusik masih belum bisa menunjukkan eksistensinya di ranah digital streaming. Perlu adanya penyusunan

strategi-strategi baru yang bisa meningkatkan eksistensi dan *brand awareness* dari aplikasi LangitMusik.

2. Sistem pembayaran satu-satunya dalam membeli layanan premium adalah pulsa. Disini peneliti merasa perlu diterapkan alternatif pembayaran lain yang bisa mengakomodir setiap segmen pasar, misalnya seperti kartu kredit. Memang kartu kredit di Indonesia masih belum menjadi sistem pembayaran utama dalam melakukan transaksi, namun disini tetap diperlukan untuk melengkapi pemilihan alternatif pembayaran dalam membeli layanan premium dalam aplikasi ini.
3. Hal penting lain yang harus diperhatikan dalam menerapkan model bisnis *freemium* adalah *partnership*. Meskipun LangitMusik sudah cukup baik dalam memilih mitra kunci untuk menjalankan model bisnisnya, namun peneliti merasa bahwa perlu adanya kerja sama antara LangitMusik dan provider *telco* lain untuk bisa mendapatkan pendapatan yang lebih sehingga, semua pengguna smartphone dengan *provider* yang lain bisa mencoba layanan *streaming* musik yang ditawarkan. Hal ini juga bisa mendukung LangitMusik untuk mendapatkan user yang lebih banyak yang nantinya bisa memberikan potensi akan konversi pengguna dari yang gratis ke layanan premium. Mitra kunci lain dari LangitMusik adalah musisi. Segmen musisi yang masih belum terjamah oleh LangitMusik adalah musisi Indie (*Independent*). Tren akan musisi Indie di Indonesia semakin tinggi, bisa dilihat dari banyaknya band-band Indie yang terus bermunculan di tiap-tiap kota dan penikmatnya pun terus bertambah. Perlu adanya

strategi untuk melakukan pendekatan ke musisi-musisi indie agar bisa menjalin kerja sama dengan LangitMusik untuk bisa mendistribusikan lagu-lagunya dalam aplikasi ini.

4. Dari segi *value proposition* yang ditawarkan, langitmusik dirasa perlu sedikit menambah fitur-fitur lain dalam aplikasinya. Misalnya seperti fitur karaoke dan video streaming. Dilihat dari animo masyarakat Indonesia yang gemar streaming video melalui social media, memberikan LangitMusik sebuah peluang untuk menambahkan fitur baru dalam aplikasinya. Fitur-fitur inilah nanti yang akan bisa bertanding dengan aplikasi streaming musik digital yang dimiliki kompetitor lain.
5. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan peneliti bisa lebih mengeksplorasi persaingan dengan para kompetitor lainnya dan perbandingan terkait dengan model bisnis yang diterapkan, sehingga bisa memberikan sudut pandang yang lebih luas terkait dengan masalah yang diangkat dalam penelitiannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W. 2014. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Alih Bahasa oleh Ahmad Lintang Lazuardi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Crombrughe, de, Laetitia. *Analysis of An Innovative Business Model: The Freemium and Its Applications*.
- Fowelin, Jagerholm, Carl (2015). *Freemium in the Mobile Application Market*.
- Hermawan, Aji & Rachel Jessica. *Business Model Canvas*.
- Magretta, Joan. (2011). *Exploring Freemium Business Model*.
- Moleong, Lexy J. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, Alexander, dan Pigneur, Yves. 2014. *Business Model Generation*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Reime, Vihovde, Erlend. (2011). *Exploring Freemium Business Model*.
- Sankarananda, Mysore, Pronitha. (2015). *Empirical Study and Business Model Analysis of Successful Freemium Strategies in Digital Products*.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta
- Internet**
- We Are Social. 2017. *The State of The Internet in Q2 2017*. Diakses pada tanggal 11 Mei 2017 dari www.wearesocial.com
- Recording Industry Association of America. *2016 Mid-Year RIAA Shipment and Revenue Statistics*. Diakses pada tanggal 11 Mei 2017 dari www.riaa.com
- We Are Social. 2017. *Digital in 2017: Global Overview*. Diakses pada tanggal 11 Mei 2017 dari www.wearesocial.com
- Internet World Stats. 2017. *Internet Usage Statistics, The Internet Big Picture*. Diakses pada tanggal 11 Mei 2017 dari www.internetworldstats.com
- Tech in Asia. 2015. *Guvera Buka-bukaan Soal Streaming Musik di Indonesia*. Diakses pada tanggal 12 Mei 2017 dari id.techinasia.com

- Kompas. 2015. Kerugian Akibat Pembajakan Musik Rp 4 Triliun per Tahun. Diakses pada tanggal 12 Mei 2017 dari www.kompas.com
- CNN Indonesia. 2014. Langit Musik Baru Ramaikan Industri Musik Indonesia. Diakses pada tanggal 15 Agustus 2017 dari www.cnnindonesia.com
- CNN Indonesia. 2016. Kembangkan Langit Musik, Telkomsel Ajak Layanan Musik Digital. Diakses tanggal 15 Agustus 2017 dari www.cnnindonesia.com
- Startup Bisnis. 2014. Bagaimana Menerapkan Bisnis Model Freemium Agar Bisa Diterima Pasar. Diakses tanggal 14 Agustus 2017 dari www.startupbisnis.com
- South China Morning Post. 2016. Tencent's Joox music streaming service proves a hit across Asia. Diakses tanggal 15 Agustus 2017 dari www.scmp.com



DAFTAR LAMPIRAN

A. Pedoman Wawancara

Freemium Model

1. Bagaimana kerja model bisnis freemium dalam aplikasi LangitMusik?
2. Jika diizinkan, bagaimana *layout* model bisnis *freemium* yang dimiliki LangitMusik?
3. Aspek strategis apa saja yang menjadi pertimbangan penerapan *freemium* di Indonesia?
4. bagaimana relevansi penerapan *freemium* jika dikontekskan dengan kondisi pasar di Indonesia?
5. Dengan model business freemium yang juga diterapkan para kompetitor, bagaimana LangitMusik bisa bersaing dengan para kompetitor?
6. Apa saja resiko-resiko dalam penerapan model bisnis freemium LangitMusik?

Customer Segment

1. Kenapa LangitMusik memilih pasar di Indonesia?
2. Bagaimana segmentasi pasar dari LangitMusik jika dilihat dari kondisi pasar Indonesia?
3. Bagaimana karakteristik konsumen yang disasar oleh LangitMusik?
4. Berapa banyak target pengguna yang disasar oleh LangitMusik dalam menerapkan model bisnis *Freemium*?
5. Sejauh ini, segmen pasar mana yang paling banyak memberikan kontribusi pada pengonsumsian layanan LangitMusik?
6. Berapa persen pengguna premium yang harus didapatkan dari keseluruhan pengguna?
7. Apakah LangitMusik memiliki rencana untuk membuka pasar baru dengan produk dan layanan *freemium* yang dimiliki?

Value Proposition

1. *Value* apa yang ditawarkan kepada konsumen?
2. Apa permasalahan utama konsumen yang ingin diselesaikan LangitMusik?
3. Apa *value* yang ditawarkan dari masing-masing layanan yaitu premium dan gratis?
4. Bagaimana LangitMusik menemukan kecocokan antara *value* yang ditawarkan dengan permasalahan konsumen?
5. Apakah ada pengembangan yang dilakukan LangitMusik terkait *value proposition* nya? Atau konsisten dengan *value* saat ini?
6. Menurut anda, apakah *value* yang ditawarkan LangitMusik saat ini sudah relevan dengan kebutuhan konsumen Indonesia?

7. Apa yang membedakan layanan LangitMusik dengan layanan yang diberikan kompetitor lainnya?

Channel

1. Melalui *channel* apa LangitMusik bisa mendapatkan konsumen yang disasar?
2. Bagaimana menyampaikan *value* dari layanan yang ditawarkan terhadap konsumen?
3. Bagaimana LangitMusik mengedukasi pengguna dalam penggunaan layanan premium yang ditawarkan?
4. Bagaimana mengakuisisi user dan mengkonversi pengguna gratis menjadi pengguna premium?
5. Sejauh ini, *channel* apa yang paling menguntungkan dan sedang dimanfaatkan oleh LangitMusik?

Customer Relationship

1. Bagaimana LangitMusik membangun dan menjaga hubungan dengan konsumennya dalam setiap segmen konsumen?
2. Bagaimana model customer relationship yang dibangun oleh LangitMusik untuk mengakomodir basis pengguna gratis yang besar dan pengguna premium yang lebih kecil dibandingkan pengguna gratis?
3. Bagaimana pertimbangan yang dilakukan LangitMusik dalam membentuk aktivitas terkait *customer relationship*?
4. Apakah LangitMusik pernah melakukan riset perihal persepsi konsumen terkait pelayanan yang dilakukan LangitMusik? Dan jika pernah bagaimana LangitMusik memperlakukan *insight* yang didapat dari konsumen?
5. Bagaimana *value* yang coba LangitMusik berikan ke konsumen dari segala aktivitas *customer relationship*nya?

Revenue Streams

1. Bagaimana model revenue dari LangitMusik?
2. Bagaimana pricing dari layanan yang ditawarkan kepada konsumen?
3. Bagaimana pendapatan dari layanan premium LangitMusik bisa menutup biaya-biaya operasional untuk pengguna gratis?
4. Bagaimana kontribusi pendapatan dari setiap layanan?
5. Bagaimana mekanisme dari setiap aspek dalam model bisnis bisa menyumbang terhadap pendapatan LangitMusik?
6. Berapa persen layanan premium bisa menyumbang pendapatan?
7. Berapa target pendapatan tiap tahun?
8. Bagaimana sistem sharing revenue terhadap label dan artis?
9. Sistem sharing revenue terhadap telkomsel?

10. Berapa besar investasi tiap tahunnya?

Key Activities

1. Apa saja aktivitas kunci utama dalam pengembangan layanan yang ditawarkan LangitMusik?
2. Aktivitas kunci apa yang dilakukan dalam pengembangan *value proposition* terkait dengan layanan yang ditawarkan LangitMusik?
3. Sejauh ini, bagaimana proses penentuan aktivitas kunci yang dilakukan LangitMusik dalam operasionalnya?
4. Aktivitas kunci apa yang dilakukan dalam pengembangan *distribution channel*?
5. Aktivitas kunci apa yang dilakukan dalam pengembangan *customer relationship*?

Key Resources

1. Apa saja sumber daya utama dalam aplikasi LangitMusik?
2. Apa saja sumber daya utama dari segi operasional yang dibutuhkan untuk pengembangan *value* yang diberikan oleh LangitMusik?

Partnership

1. Bagaimana strategi partnership LangitMusik untuk menunjang pengembangan bisnisnya?
2. Siapa saja partner kunci utama?
3. Bagaimana pertimbangan LangitMusik dalam pemilihan *key partnership*?
4. Sumber daya utama yang didapatkan dari partnership?
5. Peran apa yang dilakukan oleh partner dalam menjalankan aktifitas utama perusahaan?

Cost Structure

1. Biaya apa saja dikeluarkan LangitMusik dalam pengembangan bisnis dan aplikasinya?
2. Bagaimana segala aspek dalam model bisnis bisa berpengaruh dalam nominal *cost* yang dikeluarkan LangitMusik?
3. Pos-pos pengeluaran apa saja yang menyumbang pengeluaran biaya yang cukup besar?
4. Biaya apa saja yang harus dikeluarkan LangitMusik dalam memberikan layanan gratis kepada pengguna gratis?
5. Biaya apa yang harus dikeluarkan LangitMusik dalam memberikan layanan premium kepada pengguna premium?

B. Surat Keterangan dari Telkomsel



SURAT KETERANGAN

Dengan ini kami mewakili Divisi Musik, Sub Direktorat Digital lifestyle PT Telkomsel, menerangkan nama dibawah ini:

Nama : Ziemans Hendratama Majid
 NIM : 135030200111104
 Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya
 Judul Skripsi : Analisis Penerapan Model Bisnis Freemium pada Produk Digital (Studi pada Aplikasi Streaming Musik LangitMusik)

Adalah benar mahasiswa diatas telah melaksanakan penelitian terkait LangitMusik di divisi kami, dari tanggal 19 Juli 2017 sampai dengan 30 Agustus 2017.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 31 Agustus 2017



Auliya Ilman Fadli

General Manager Music

C. Dokumentasi



D. Profil Peneliti

Nama : Ziemans Hendratama Majid

NIM : 135030200111104

Tempat & Tanggal Lahir : Bandung, 2 Januari 1996

Pendidikan Formal : - SDN Gunung 01 Jakarta Selatan (2001-2007)

- SMPN 11 Jakarta Selatan (2007-2010)

- SMAN 78 Jakarta Barat (2010-2013)

- S1 Universitas Brawijaya (2013-2017)

Pengalaman Magang : Lead Creation Pty. Ltd. (2016)

Pengalaman Organisasi : - Administratio Choir (2013-2017)

- Administration Music Club (2013-2017)

Email : ziemansmajid@gmail.com

