

Validasi Model Bisnis Pengembangan Produk Startup Di Bidang Games (Studi Kasus: Eternal Dream Studio)

Wildan Arsy Gracia¹. Astri Ghina²

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, arsygracia@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, astrighina@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Startup di bidang *games* telah menjadi salah satu bagian penting dalam perekonomian Indonesia. Hal ini dikarenakan industri *games* menjadi salah satu industri yang diminati oleh berbagai kalangan di Indonesia sehingga membuat Indonesia menjadi pasar *game mobile* terbesar di Asia Tenggara. Saat ini sudah banyak pengembang game yang ada di Indonesia, hal tersebut menyebabkan terjadinya persaingan pada pengembang game untuk menarik minat konsumennya. Tujuan dari penelitian ini untuk memvalidasi model bisnis *startup games Eternal Dream Studio* menggunakan metode validasi model bisnis pada bagian pengembangan produk dengan menguji blok *Business Model Canvas* yang diprioritaskan. Penelitian ini menerapkan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan dengan wawancara dan observasi. Dilakukan validasi model bisnis pada *Business Model Canvas* yang ingin dikembangkan dan kemudian dianalisis melalui pengujian ide bisnis untuk memverifikasi kesesuaian nilai terhadap konsumen yang dituju. Hasil dari evaluasi ini akan menghasilkan rekomendasi untuk langkah-langkah pengembangan di masa depan. Setelah melakukan serangkaian pengujian, peneliti menghasilkan rekomendasi untuk pengembangan produk berdasarkan temuan yang diperoleh. Kesimpulan yang didapat pada hasil penelitian ini, validasi model bisnis yang berhasil terletak pada aspek pendapatan (*revenue streams*) dan hubungan dengan konsumen (*customer relationship*), sementara aspek proposisi nilai (*value propositions*) dan saluran distribusi (*channels*) tidak memenuhi kriteria validasi.

Kata Kunci-startup, Business Model Canvas, pengujian ide bisnis, validasi model bisnis, pengembangan produk

Abstract

Startups in the games sector have already taken a big part in Indonesia's economy. This is because the games industry has become one of Indonesia's most popular industries, making Indonesia the largest mobile game market in Southeast Asia. Currently, there are many game developers in Indonesia, this causes competition in game developers to attract consumers. The objective of this study is to validate the business model of Eternal Dream Studio's startup games using the business model validation method in the product development section by testing the prioritized Business Model Canvas blocks. This research applies a skinative method with a case study approach. Collected data with interviews and observations. Business model validation is carried out on the Business Model Canvas that wants to be developed and then analyzed through testing business ideas to verify the suitability of value to the intended consumers. The research results concluded that valid business model validation is in the revenue streams and customer relationships section while invalid ones are in the value propositions and channels block.

Keywords-startup, business model canvas, testing business ideas, business model validation, product development

I. PENDAHULUAN

Startup di Indonesia menjadi bagian terpenting pada perekonomian. Menurut Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, saat ini terdapat sekitar 2.346 *startup* di Indonesia. Data ini menunjukkan bahwa Indonesia menduduki peringkat pertama di Asia Tenggara dalam hal jumlah *startup*, serta peringkat kelima di dunia secara keseluruhan. (Annur, 2022).

Salah satu bidang bisnis *startup* yang mengalami pertumbuhan signifikan adalah pengembang game atau industri *games* (Ericha, 2022). Industri pengembangan game sendiri sangat diminati oleh beberapa lapisan masyarakat Indonesia. Saat ini, terdapat sekitar 350 pengembang game di Indonesia, yang terdiri dari 85 pengembang lokal dan 265 pengembang asing. Menurut Johnny G. Plate, Menteri Komunikasi dan Informatika, data tahun 2020 menunjukkan bahwa industri game di Indonesia berkontribusi sebesar 2,19% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, dengan total sebesar 24,88 triliun rupiah. Hal ini disebabkan oleh Indonesia yang merupakan pasar *game mobile* terbesar di Asia Tenggara dan peringkat kedua untuk platform PC (Saputro, 2021). Mengingat potensi pasar

game yang besar di Indonesia, pengembang lokal perlu mengoptimalkan potensi yang dimiliki dan mendorong agar game yang mereka hasilkan dapat bersaing di pasar game Indonesia.

Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan produk yang telah melewati proses validasi dan menghubungkannya dengan inovasi yang terkait dengan model bisnis. Hal ini merupakan langkah terobosan yang diperlukan agar mampu beradaptasi dengan perubahan pasar yang berlangsung saat ini. Validasi model bisnis melalui pengujian ide bisnis menjadi sangat penting bagi startup, karena hal tersebut memungkinkan nilai yang ditawarkan oleh bisnis tersebut dapat dijelaskan dengan jelas dan memberikan peluang untuk mengembangkan nilai-nilai tersebut agar dapat memenuhi kebutuhan yang ada (Osterwalder et al., 2019).

Eternal Dream Studio merupakan salah satu *developer* lokal yang menggarap pasar *game smartphone* Indonesia dan internasional, tentu tidak mudah untuk melakukan hal tersebut mengingat banyaknya pesaing yang juga ikut menggarap pasar tersebut, khususnya yang berasal dari luar negeri. Bahkan banyak pengguna asal Indonesia yang lebih tertarik dengan pasar luar negeri dikarenakan kualitas *game* yang ditawarkan lebih baik dibanding *game* buatan *developer* lokal. Hal ini tidak lepas dari inovasi terhadap teknologi yang dimiliki oleh *developer* luar negeri. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Aldianto et al. (2021), sebuah *startup* akan lebih siap dan dapat menghadapi situasi dengan lebih baik apabila melakukan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan pasar saat ini.

Eternal Dream Studio, dengan berbagai macam *game* yang telah diproduksinya, telah melakukan berbagai inovasi produk *game* untuk memenuhi kebutuhan pengguna. Untuk mengurangi risiko yang tidak pasti dan menciptakan produk *game* yang lebih efektif, efisien, dan diminati oleh pasar Indonesia, diperlukan validasi model bisnis dari produk *game* yang ditawarkan oleh *Eternal Dream Studio*. Melalui validasi ini, langkah-langkah dapat diambil untuk memperbaiki model bisnis yang ada.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Validasi Model Bisnis

Validasi merupakan ukuran yang menunjukkan bahwa aspek yang diukur merupakan yang hendak diteliti oleh peneliti (Cooper et al., 2017). Model bisnis merupakan sebuah alat yang digunakan untuk menggambarkan prinsip dasar tentang bagaimana sebuah organisasi membuat, memberikan, dan memperoleh nilai. Dalam konteks model bisnis, nilai yang diambil dapat berupa nilai ekonomi, sosial, atau bentuk nilai lainnya yang memiliki signifikansi (Osterwalder et al., 2019). Dari sini, dapat ditarik kesimpulan bahwa validasi model bisnis adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menguji kesesuaian antara nilai yang dimiliki oleh suatu produk atau layanan dengan kebutuhan dan minat yang ada di masyarakat atau pelanggan.

B. Business Model Canvas

Osterwalder et al. (2019) menyatakan bahwa *Business Model Canvas* (BMC) adalah alat visual yang terdiri dari sembilan blok yang menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menggunakan nilai. Blok-blok tersebut meliputi segmen pasar (*customer segments*), proposisi nilai (*value propositions*), saluran distribusi (*channels*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), aliran pendapatan (*revenue streams*), sumber daya kunci (*key resources*), aktivitas utama (*key activities*), mitra utama (*key partnerships*), dan struktur biaya (*cost structure*).

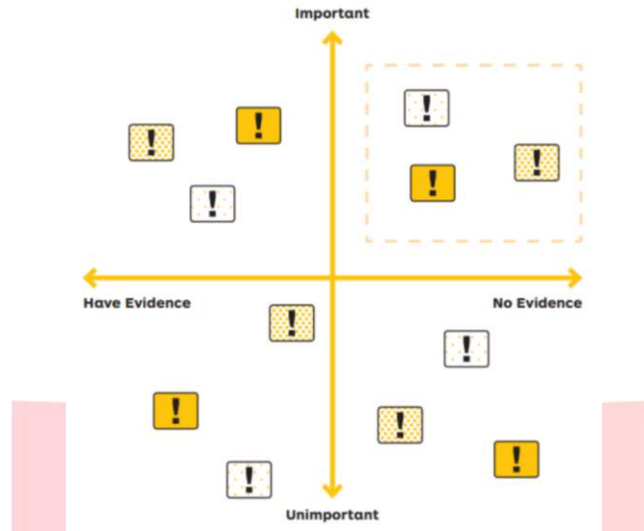
C. Menguji Ide Bisnis

Menurut Osterwalder dan Bland (2021), ada empat tahapan pengujian yang digunakan untuk memvalidasi sebuah model bisnis. Berikut adalah penjelasan mengenai keempat tahap tersebut.

1. *Hypothesize* (Menentukan hipotesis)

Hipotesis digunakan sebagai alat untuk menguji dan menguak kebenaran atau ketidakbenaran suatu asumsi. Untuk menjadi hipotesis yang baik, ada beberapa karakteristik yang harus ada. Pertama, hipotesis harus dapat diuji (*testable*), sehingga dapat memberikan penjelasan apakah hipotesis tersebut valid atau tidak. Kedua, hipotesis harus tepat (*precise*) dalam menjelaskan apa yang ingin diteliti, siapa yang terlibat, dan kapan peristiwa tersebut terjadi terkait dengan asumsi yang diajukan. Ketiga, hipotesis harus diskrit (*discrete*), yang berarti hanya menyatakan satu perbedaan yang spesifik. Hal ini akan membantu membuat hipotesis lebih akurat dalam menggambarkan asumsi yang ingin dibuktikan atau disangkal (Osterwalder dan Bland, 2021).

Untuk menguji hipotesis, dapat digunakan peta asumsi atau *assumption mapping*, di mana hipotesis *desirability* (kesesuaian dengan keinginan), *viability* (kelangsungan), dan *feasibility* (kemampuan pelaksanaan) dijelaskan secara eksplisit dan diberi prioritas berdasarkan tingkat kepentingan dan bukti yang ada (Osterwalder and Bland, 2021). Tahap awalnya melibatkan identifikasi hipotesis yang berisiko menggunakan catatan *sticky notes*, kemudian merumuskan hipotesis dengan spesifik, dan mendiskusikan serta menyetujui hipotesis bersama tim. Selanjutnya, hipotesis diberi prioritas dan diterapkan dalam peta asumsi sesuai dengan yang ditunjukkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Peta Asumsi
 Sumber: Osterwalder dan Bland (2021)

2. *Experiment* (Eksperimen)

Eksperimen dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi risiko dan ketidakpastian dalam bisnis, mengungkapkan bukti yang mendukung atau tidak mendukung suatu hipotesis dengan tingkat kekuatan yang bervariasi, serta menentukan kecepatan dan biaya dari kegiatan bisnis (Osterwalder dan Bland, 2021). Hipotesis berisiko yang telah diidentifikasi dapat diterapkan pada kartu uji (*Test Card*) sesuai dengan yang ditunjukkan dalam Gambar 2.

Gambar 2. Test Card (Kartu Uji)
 Sumber: Osterwalder dan Bland (2021)

3. *Learn* (Mempelajari)

Dengan menggunakan kartu uji, eksperimen menghasilkan data berupa bukti yang dapat digunakan sebagai dasar dalam penelitian. Terdapat bukti lemah dan bukti kuat yang ditemukan dalam eksperimen. Bukti lemah mencakup opini, pernyataan orang-orang, waktu dan tempat yang telah diatur, serta investasi yang kecil terhadap ketertarikan. Sementara itu, bukti kuat mencakup fakta, tindakan nyata yang dilakukan orang, waktu dan tempat yang terjadi secara langsung, serta investasi yang besar terhadap ketertarikan (Osterwalder dan Bland, 2021). Keberadaan bukti memberikan peluang untuk meningkatkan wawasan melalui pembelajaran dari bukti yang ditemukan. Pembelajaran ini dapat menjelaskan validitas hipotesis, mengungkap penemuan baru, serta menjadi dasar untuk pengambilan keputusan dan tindakan selanjutnya (Osterwalder dan Bland, 2021). Wawasan ini dapat diimplementasikan pada kartu pembelajaran (*Learning Card*) sesuai dengan yang ditunjukkan dalam Gambar 3.



Gambar 3. Learning Card (Kartu Pembelajaran)
 Sumber: Osterwalder dan Bland (2021)

D. Pengertian Startup

Ries et al. (2015) mencatat bahwa startup adalah suatu entitas manusia yang dibentuk untuk menciptakan produk atau layanan baru pada situasi yang tidak pasti. Karyawan yang memiliki tingkat kreativitas yang tinggi merupakan aset utama dalam startup ini, mereka mengoordinasikan aktivitas yang diperlukan untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendorong inovasi dalam terobosan teknologi yang dikembangkan. Oleh karena itu, inovasi menjadi inti kesuksesan bagi startup. Pendapat Blank et al. (2015) menyebutkan bahwa startup adalah organisasi temporer yang didesain untuk menggali model bisnis melalui serangkaian percobaan terus menerus dan diukur. Startup membutuhkan prinsip-prinsip manajemen, tim, dan strategi yang berbeda dengan perusahaan besar, dengan fokus yang lebih kuat pada ide-ide terbaru yang dapat memberikan solusi terhadap permasalahan masyarakat. Baskoro (2014) menjelaskan bahwa startup adalah perusahaan baru yang produknya berhubungan dengan teknologi informasi, sehingga tanpa adanya teknologi informasi, perusahaan tersebut tidak dapat dikategorikan sebagai startup. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa startup adalah perusahaan baru yang berfokus pada pengembangan produk di bidang teknologi. Startup berada dalam tahap pencarian model bisnis yang tepat dan membutuhkan inovasi ide terbaru agar dapat mempertahankan kelangsungan bisnis mereka.

E. Pengembangan Produk

Produk baru adalah produk asli yang dimodifikasi dengan merek baru yang dikembangkan melalui penelitian terlebih dahulu (Tjiptono, 2018). Menurut Assauri (2017) Pengembangan produk adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki produk agar dapat memberikan manfaat dan kepuasan yang lebih tinggi kepada pengguna.

III. METEDOLOGI

Penelitian ini adalah jenis pengujian deskriptif karena melibatkan penggunaan variabel mandiri yang terdiri dari sembilan blok dalam Business Model Canvas. Menurut Sugiyono (2017), penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan variabel mandiri tanpa melakukan perbandingan variabel atau mencari hubungan dengan variabel lain. Penelitian ini menghasilkan temuan berdasarkan data yang diperoleh dari pengamatan lapangan dan tidak bertujuan untuk menguji suatu teori. Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan adalah induktif, di mana kesimpulan umum dihasilkan melalui penarikan kesimpulan dari kasus-kasus individu yang diamati (Sidiq dan Choiri, 2019). Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa metode kualitatif adalah pendekatan penelitian yang berfokus pada instrumen, teknik pengumpulan data, dan analisis kualitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus atau penelitian lapangan, yang bertujuan untuk mempelajari interaksi dan keadaan lingkungan secara apa adanya (Suyitno, 2018). Karakteristik penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 1.

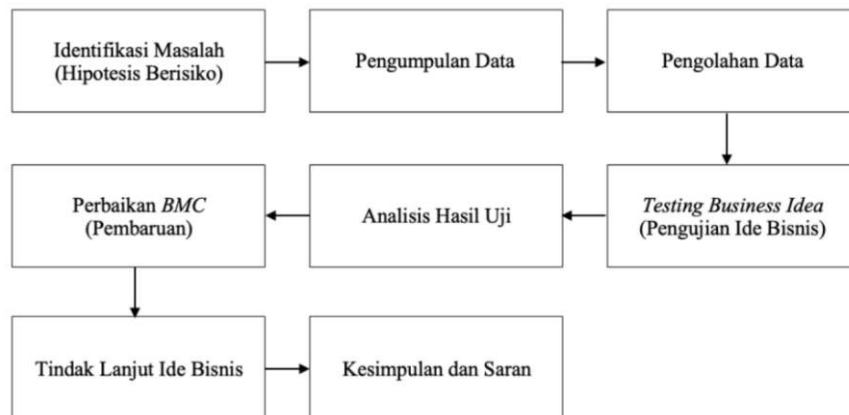
Tabel 1. Karakteristik Penelitian

Kriteria	Keterangan
Tujuan Penelitian	Deskriptif
Pendekatan Teori	Induktif

Metodologi Penelitian	Kualitatif
Strategi Penelitian	Studi kasus
Unit Analisis	Organisasi
Keterlibatan Penelitian	Moderate
Latar Penelitian	Noncontrived settings
Waktu Pelaksanaan	Cross sectional

Sumber: Sugiyono (2017)

Penelitian diawali dengan mewawancarai pemilik *Eternal Dream Studio* sesuai dengan metode yang melibatkan wawancara pada 9 blok *Business Model Canvas* (BMC) untuk menciptakan BMC awal *Eternal Dream Studio*. Setelah tahap wawancara selesai, penelitian dapat melanjutkan ke tahap-tahap berikutnya sesuai dengan yang tergambar dalam Gambar 4.



Gambar 4. Tahapan Penelitian

Sumber: Sugiyono (2017)

Langkah awalnya adalah melakukan identifikasi masalah dengan tujuan menetapkan masalah yang akan menjadi fokus penelitian lewat hipotesis berisiko. Hipotesis berisiko ini adalah pernyataan mengenai masalah yang muncul sebagai akibat dari fenomena tertentu yang terjadi. Setelah masalah ditemukan, langkah selanjutnya adalah merumuskan masalah tersebut untuk mengarahkan pemilihan ketetapan terkait hipotesis-hipotesis berisiko yang akan dipilih.

Setelah itu, langkah selanjutnya adalah melakukan pengumpulan data dari narasumber yang terdiri dari pemilik startup *Eternal Dream Studio*. Pengumpulan data ini mencakup informasi tentang produk-produk dan model bisnis yang ada di *Eternal Dream Studio*. Tidak hanya itu, para konsumen juga akan berperan sebagai narasumber yang memberikan data mengenai nilai-nilai yang mereka butuhkan dalam produk. Data yang diperoleh dari narasumber tersebut akan dianalisis dan diproses sesuai dengan kebutuhan dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan pengujian yang ditetapkan adalah memiliki presentase lebih besar dari 55%, karena ini menunjukkan adanya bukti yang kuat (Osterwalder dan Bland, 2021).

Proses kelola data dimulai dengan memecah-mecah BMC untuk memahami model bisnis dari *Eternal Dream Studio* yang merupakan *startup*. Selanjutnya, dilakukan analisis melalui pengujian ide bisnis menggunakan metode *testing business ideas* untuk menguji ide-ide bisnis yang ada dalam *Eternal Dream Studio*. Setelah itu, data yang diperoleh akan dianalisis secara mendalam dengan tujuan menghasilkan *output* yang relevan, serta menarik kesimpulan berdasarkan analisis yang didapat.

Data yang telah dipecah-pecah digunakan untuk mengimplementasikan perbaikan pada BMC dan memperbarui BMC yang sudah ada agar sesuai dengan ide bisnis yang telah teruji. Selanjutnya, dilakukan pemastian tindak lanjut kepada hasil uji dari ide bisnis, baik itu diteruskan, ditukar, atau dihentikan operasional bisnis sesuai dengan hasil evaluasi. Setelah itu, dilakukan penarikan kesimpulan secara menyeluruh dan memberikan saran mengenai langkah terbaik yang harus diambil dalam pengembangan *startup Eternal Dream Studio*.

Metode analisis data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode Miles dan Huberman (1984) yang dijelaskan dalam buku Sugiyono (2017). Pendekatan tersebut menekankan bahwa proses analisis data dilakukan secara interaktif dan berulang hingga mencapai titik jenuh. Tahap awal dimulai dengan menghimpunkan dan presentasi data, kemudian dilakukan pengurangan data dan menarik kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan.

IV. PEMBAHASAN

Hipotesis berisiko yang ditemukan terkait dengan empat blok BMC, yaitu *value proposition* dengan hipotesis "Kami percaya bahwa *game offline* lebih diminati oleh pengguna dibandingkan *game online*" dan "Kami percaya bahwa *game* yang mudah dimainkan oleh kalangan awam akan lebih diminati oleh para pengguna", *channels* dengan hipotesis "Kami percaya bahwa pengguna akan memainkan *game* kami melalui *website*.", *customer relationship* dengan hipotesis "Kami percaya bahwa kami dapat menyebarkan informasi dengan pengguna melalui aplikasi *Tiktok*.", *revenue streams* dengan hipotesis "Kami percaya bahwa pengguna dapat membeli *diamond* dengan kisaran harga sebesar Rp 7.000 sampai Rp 399.000 dan menonton iklan untuk memainkan *game* kami."

Setelah memilih hipotesis-hipotesis berisiko, kami akan menguji dan menyusunnya dalam bentuk kartu pengujian (*test card*) dan kartu pembelajaran (*learning card*). Kartu pengujian akan digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang terpilih dalam eksperimen yang telah dilakukan, sementara kartu pembelajaran akan berfungsi sebagai alat pembelajaran untuk memahami temuan-temuan dari eksperimen tersebut. Dari seluruh hipotesis yang ada, dilakukan pengujian dengan menggunakan 2 metode uji berupa *interview* dan *observasi*.

Pada *value proposition* terdapat 2 hipotesis yang diuji, yaitu *game offline* lebih baik dibandingkan *game online* dan *game* mudah lebih diminati pengguna. Hipotesis yang pertama menghasilkan hasil wawancara menunjukkan hanya terdapat 3 narasumber yang merasa bahwa *game offline* lebih diminati dibandingkan dengan *game online* sehingga berdasarkan hasil tersebut, disimpulkan hanya 30% narasumber yang setuju dengan hipotesis tersebut dan membuat hasil ini tidak lolos kriteria keberhasilan karena hasil yang didapat berada di bawah 60%. Hasil *observasi* menunjukkan hanya terdapat 764 jumlah unduhan pengguna pada *game offline Eternal Dream Studio*, hasil tersebut terlalu kecil jika dibandingkan jumlah unduhan pengguna pada *game online* yakni 5.333. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hanya 14% pengguna yang mengunduh *game offline* dan membuat hasil ini tidak lolos kriteria keberhasilan karena hasil yang didapat berada di bawah 60%. Hipotesis yang kedua menghasilkan hasil wawancara menunjukkan bahwa terdapat 8 narasumber yang merasa *game* yang dapat dimainkan dengan mudah lebih diminati dibandingkan dengan *game* yang sulit untuk dimainkan, berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan 80% narasumber setuju terhadap hipotesis tersebut dan membuat hasil ini lolos kriteria keberhasilan karena berada di atas 60%. Hasil *observasi* menunjukkan bahwa jumlah pemain dari *game* yang sulit adalah sebanyak 1267 pengguna sementara untuk *game* yang mudah terdapat 4358 pengguna, berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil tersebut benar-benar di atas 60% sehingga lolos kriteria keberhasilan. Berdasarkan hasil pengujian secara menyeluruh dengan menggunakan berbagai alat uji yang berbeda, ditemukan bahwa ide bisnis ini tidak sesuai dengan teori *product-market* yang dijelaskan oleh Osterwalder et al. (2019) mengenai terpenuhinya apa yang diharapkan dan diinginkan oleh pelanggan. Teori lain menurut Kotler dan Keller (2018) menyatakan bahwa budaya, sosial, pribadi, dan psikologis dapat mempengaruhi perilaku terhadap konsumen, dalam hal ini membuat *game offline* kurang diminati oleh pasar Indonesia karena budaya sudah lebih condong kepada *game online* yang dapat bersosialisasi dalam *game online*, serta adanya persaingan di dalamnya. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini dianggap tidak valid karena tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, sementara membuat *game* yang cara memainkannya mudah lebih diminati pasar Indonesia karena budaya sudah lebih condong untuk memainkan *game* seperti itu dibandingkan dengan yang sulit. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini dianggap valid karena sesuai dengan apa yang diharapkan.

Pada *channels* hipotesis yang diuji adalah saluran menggunakan *website*. Wawancara menunjukkan bahwa hanya 2 narasumber yang menunjukkan ketertarikan terhadap *game website*, berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan 20% narasumber setuju terhadap hipotesis tersebut dan membuat hasil ini tidak lolos kriteria keberhasilan karena berada di bawah 60%. Hasil *observasi* menunjukkan bahwa *rating* dari *game website Eternal Dream Studio* adalah sebesar 3.9 dengan memiliki 11 komentar negatif, 8 komentar positif, dan 20 komentar netral. Hasil yang didapat tidak lolos kriteria keberhasilan yang mewajibkan mendapatkan *rating* minimal bintang 4 dan 60% komentar positif terhadap *game website* buatan *Eternal Dream Studio*. Hasil yang didapatkan melalui *observasi* menunjukkan tanggapan yang didapatkan berupa negatif seperti tanggapan para narasumber yang pada uji coba wawancara, tanggapan negatif tersebutlah yang memicu para pengguna memberikan *rating* yang tidak cukup baik. Menurut Osterwalder et al. (2019) *channels* merupakan *customer touchpoints* yang memegang peran penting dalam pengalaman pelanggan. Teori lain menyatakan *channels* merupakan alat pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan (Kotler dan Keller, 2018). *Channels website* yang digunakan *Eternal Dream Studio* dianggap tidak valid karena tidak dapat menjadi *customer touchpoints* yang memberikan peran penting kepada pengalaman pengguna dan tidak dapat digunakan menjadi alat pemasaran karena pengguna sudah beralih melalui aplikasi *Playstore* dan *Appstore*.

Pada *customer relationship* hipotesis yang diuji adalah *Tiktok* sebagai tempat untuk memberikan informasi dengan konsumen hasil wawancara menunjukkan bahwa 7 narasumber mengungkapkan kata positif terhadap aplikasi *Tiktok* dan memiliki aplikasi *Tiktok* di dalam *smartphonenya*, berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan 70% narasumber setuju dengan hipotesis tersebut dan membuat hasil ini lolos kriteria keberhasilan karena hasil yang

didapat berada di atas 60%. Hasil observasi menunjukkan bahwa kode promo yang ditawarkan oleh *Eternal Dream Studio* dapat habis dalam waktu 5 jam, berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian ini lolos kriteria keberhasilan karena hasil yang didapat lebih besar dari 60%. Menurut Osterwalder et al. (2019) *customer relationship* merupakan interaksi yang terjalin antara perusahaan dan segmen pelanggan yang cocok.. Studi yang dilakukan oleh Mahavira et al. (2020) menunjukkan bahwa dengan menggunakan sebuah platform yang mudah untuk dijangkau oleh masyarakat, masyarakat dan startup akan dapat menjalin informasi dengan mudah. Dapat disimpulkan hipotesis H17 dianggap valid karena segmen pelanggan *Eternal Dream Studio* adalah anak-anak dan remaja yang sudah mengerti menggunakan *smartphone*, dalam hal ini *platform* sosial media yang digunakan oleh anak-anak dan remaja pada *smartphonenya* adalah Tiktok, sehingga Tiktok dibutuhkan untuk menjalin informasi antara *Eternal Dream Studio* dengan pelanggannya.

Pada *revenue streams* hipotesis yang diuji adalah harga produk yang ditawarkan dan iklan di dalamnya. Hasil wawancara menunjukkan bahwa 8 narasumber mengungkapkan 1 kata positif terhadap kisaran harga Rp 7.000 hingga Rp 399.000 dan seluruh narasumber bersedia menonton iklan dalam *game*, berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa 80% narasumber setuju dengan hipotesis tersebut dan membuat hasil ini lolos kriteria keberhasilan karena hasil yang didapat berada di atas 60%. Hasil observasi menunjukkan dalam satu bulan terjadi 3120 transaksi yang terjadi dan 20.000 kali pemutaran iklan dan hasil ini lebih besar dibandingkan dengan kriteria keberhasilan, yaitu 3000 transaksi dan 3000 iklan yang ditonton dalam satu bulan sehingga hasil ini lolos kriteria keberhasilan. Kedua pengujian yang dilakukan memberikan penjelasan bahwa hipotesis H24 sesuai dengan teori Osterwalder et al. (2019) mengenai Perusahaan menghasilkan pendapatan dari pelanggan sebagai imbalan atas pemberian proposisi nilai kepada mereka. Menurut Kotler dan Keller (2018), Kesesuaian harga dengan manfaat adalah salah satu faktor yang dapat digunakan sebagai ukuran harga. Konsumen akan memilih untuk membeli suatu produk jika mereka merasa manfaat yang diperoleh sebanding atau lebih menguntungkan daripada biaya yang mereka keluarkan untuk memperolehnya. Berdasarkan hasil yang didapat pengguna sebagai konsumen merasa harga yang ditawarkan terjangkau dan terjadi banyak transaksi dalam satu bulan, hal tersebut menunjukkan dalam membeli suatu produk, konsumen merasa bahwa manfaat yang mereka peroleh setara atau lebih besar daripada biaya yang mereka keluarkan. dan memberikan proposisi nilai kepada pelanggan, karena jika tidak begitu maka jumlah transaksi yang terjadi tidak akan banyak, sehingga hipotesis N24 dianggap valid.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian, analisis, dan hasil yang diperoleh dari penelitian pada startup *Eternal Dream Studio*, peneliti dapat menyimpulkan dengan memberikan jawaban terhadap perumusan masalah yang sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut adalah kesimpulan yang diperoleh:

A. Business Model Canvas *Eternal Dream Studio*

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *Eternal Dream Studio* maka didapatkan *Business Model Canvas* yang saat ini sedang digunakan. *Business Model Canvas* dari *Eternal Dream Studio* adalah sebagai berikut.

1. *Customer segments*: Pemain *game* simulasi, anak-anak dan remaja dengan usia 12 sampai 25 tahun, menyukai *game* yang membahas penggalan kehidupan, dan menyukai *game* santai.
2. *Value propositions*: Memberikan *Story* yang berisi penggalan kehidupan, *game* yang tidak bersifat *pay to win*, *game* yang dapat dimainkan secara *offline*, *progress game* dapat disimpan melalui *iCloud* dan *Google Play*, serta *game* yang dibuat mudah untuk dimainkan bahkan untuk kalangan awam.
3. *Channels*: *Appstore*, *Playstore*, dan *website*.
4. *Customer relationship*: Menjalinkan komunikasi dengan pengguna melalui Discord, memberikan *diamond* secara gratis pada *event* tertentu, memberikan diskon *diamond* waktu terbatas, memberikan *giveaway diamond* secara acak, memberikan informasi dengan pengguna melalui Tiktok, Facebook, Instagram, dan Twitter.
5. *Revenue streams*: Pembelian *diamond*, dan Iklan.
6. *Key resources*: *Programmer*, Desainer, Komposer musik, Konseptor ide, Proyek manajer, *Hardware*, *Software*.
7. *Key activities*: Pengembangan *game*, perbaikan *bug*, *upload* sosial media, dan *update game*.
8. *Key partnership*: Penyedia *server*, *Appstore*, pihak *developer* lain, *Google drive*, *iCloud*, dan *Playstore*.
9. *Cost structure*: Gaji karyawan, biaya sewa ruko, biaya bagi hasil, dan biaya *server*.

B. Hipotesis Prioritas *Eternal Dream Studio*

Model bisnis dikembangkan berdasarkan hipotesis berisiko yang teridentifikasi pada blok *value propositions*, *revenue streams*, *customer relationship*, dan *channels*. Hipotesis risiko tersebut berupa:

1. Kami percaya bahwa *game offline* lebih diminati oleh pengguna dibandingkan *game online*.

2. Kami percaya bahwa *game* yang mudah dimainkan oleh kalangan awam akan lebih diminati oleh para pengguna.
3. Kami percaya bahwa pengguna akan memainkan *game* kami melalui *website*.
4. Kami percaya bahwa kami dapat menyebarkan informasi dengan pengguna melalui aplikasi Tiktok.
5. Kami percaya bahwa pengguna dapat membeli diamond dengan kisaran harga sebesar Rp 7.000 sampai Rp 399.000 dan menonton iklan untuk memainkan *game* kami.

Pengujian hipotesis ini menghasilkan hipotesis *customer relationship* dan *revenue streams* valid, sementara *value proposition* dan *channels* tidak valid.

C. Tindak Lanjut terhadap Inovasi yang didapat

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapatkan bahwa perlu dilakukan perubahan pada hasil hipotesis yang tidak valid dan terdapat beberapa permintaan sama yang diinginkan oleh narasumber yang berbeda yang dijadikan bahan pertimbangan untuk bentuk pengembangan *Business Model Canvas Eternal Dream Studio*. Permintaan tersebut terdiri dari *Item Eksklusif* yang tersedia di dalam *game*, fitur *VIP/Monthly Pass* yang memberikan manfaat lebih kepada pengguna selama satu bulan penuh, dan penambahan jumlah iklan berhadiah di dalam *game* agar pengguna baru yang tidak melakukan *top up* di dalam *game* dapat mengejar *progress* milik pengguna yang lebih lama. Ketiga permintaan ini, belum tersedia di dalam *game* buatan *Eternal Dream Studio* sehingga ketiga hal ini dapat dijadikan inovasi oleh *Eternal Dream Studio* dalam mengembangkan *game* ke depannya dan membuat memberikan kenyamanan kepada pengguna dalam memainkan *game*, serta memberikan aliran pendapatan baru kepada *Eternal Dream Studio*. Berikut ini adalah langkah-langkah tindak lanjut yang dilakukan:

1. Dalam melakukan pengembangan produk *game*, diharapkan untuk melakukan riset lebih dalam terhadap pola dan kebiasaan pengguna agar sesuai dengan target market yang dituju. Oleh karena itu, disarankan kepada *Eternal Dream Studio* untuk membuat tim *riset development* yang tujuannya untuk mendalami hal tersebut. Selain itu, berdasarkan hasil penelitian yang didapat, pengguna lebih tertarik terhadap *game online* dibandingkan *game offline* karena didalam *game online*, pengguna dapat bermain bersama teman dan menjalin komunikasi dengan pemain lain di dalam *game*. Oleh karena itu, *Eternal Dream Studio* perlu memfokuskan untuk melakukan pengembangan produk *game online* dibandingkan dengan *game offline*.
2. Menghapus saluran pendistribusi melalui *website* dan memfokuskan saluran pendistribusian melalui *Playstore* dan *Appstore* saja karena kedua saluran tersebut merupakan saluran resmi dari Android maupun IOS milik Apple yang memiliki keamanan terhadap virus dan pencurian data pengguna lebih terjamin dibandingkan dengan *website*. Selain itu loading pada *website* membutuhkan waktu yang cukup lama menurut kebanyakan narasumber dari penelitian yang telah dilakukan, sehingga pengguna lebih mempercayai saluran *Playstore* dan *Appstore*.
3. Mengaktifkan Tiktok sebagai sosial media untuk menyebarkan informasi kepada pengguna sehingga dengan mengaktifkan Tiktok, *Eternal Dream Studio* akan lebih mudah untuk menjangkau penggunanya dalam menyebarkan informasi dan mendapatkan pengguna baru melalui sosial media ini.
4. Melakukan penetapan harga dari produk yang ditawarkan dengan harga Rp 5.000 sampai Rp 399.000 dan menambahkan jumlah iklan berhadiah yang tersedia di dalam *game* karena pengguna sangat tertarik terhadap iklan berhadiah di dalam *game*. Selain itu, *item eksklusif* dan fitur *VIP/Monthly pass* juga dapat ditambahkan ke dalam *game* karena kedua hal tersebut diminati oleh para pengguna sehingga dapat menjadi aliran pendapatan baru untuk *Eternal Dream Studio*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a Business Resilience Framework for Startups. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13063132>
- [2] Annur, C. M. (2022). Hebat, Jumlah Startup Indonesia Terbanyak ke-5 di Dunia. Retrieved June 13, 2023, from *Pusat Data Ekonomi dan Bisnis Indonesia* | Databoks website: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/04/13/hebat-jumlah-startup-indonesia-terbanyak-ke-5-di-dunia>
- [3] Assauri, S. (2017). *Manajemen Pemasaran (15th ed.)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [4] Baskoro, L. (2014). *It's my startup : 50 tips memasuki, memulai, dan mengembangkan bisnis startup (2nd ed.)*. Solo: Metagraf.
- [5] Blank, S., Dorf, B., & Ervan, J. (2015). *The startup owner's manual: panduan langkah demi langkah untuk membangun sebuah perusahaan hebat*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- [6] Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Gania, G. (2017). *Metode penelitian bisnis (12nd ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- [7] Ericha. (2022, September 1). Startup Lokomotif Pertumbuhan Ekonomi Digital – Ditjen Aptika. Retrieved January 19, 2023, from *Ditjen Aptika* website: <https://aptika.kominfo.go.id/2022/09/startup-lokomotif-pertumbuhan-ekonomi-digital/>
- [8] Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Manajemen Pemasaran (2nd ed.)*. Jakarta: PT Indeks.
- [8] Mahavira, A., Suranto, B., & Papatungan, I. V. (2020). Validasi Ide Bisnis Startup Marketplace Event Organizer EVORIA. AUTOMATA, 2020. <https://journal.uji.ac.id/AUTOMATA/article/view/15270/10208>
- [10] Osterwalder, A., & Bland, D. J. (2021). *Testing Business Ideas*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [11] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2019). *Value propositions design: cara menciptakan produk dan jasa yang diinginkan pelanggan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- [12] Ries, E., Indardini, R., & Tripeni, Y. (2015). *The Lean Startup (1st ed.)*. Yogyakarta: Bentang Pustaka.
- [13] Saputro, P. (2021, November 20). Industri Game di Indonesia Sumbang Rp 24,8 Triliun Total PDB Nasional. Retrieved January 18, 2023, from *detikinet* website: <https://inet.detik.com/games-news/d-5819963/industri-game-di-indonesia-sumbang-rp-248-triliun-total-pdb-nasional>
- [14] Sidiq, U., & Choiri, M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan (1st ed.)*. Bandung: Nata Karya.
- [15] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- [16] Suyitno. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif Konsep, Prinsip Dan Operasionalnya*. Tulungagung: Akademia Pustaka.
- [17] Tjiptono, F. (2018). *Pemasaran Strategik (2nd ed.)*. Yogyakarta: Andi.