



KEWIRAUSAHAAN I



UNIVERSITAS INABA

Modul 12

MODEL BISNIS DI ERA DIGITAL

Fanji Wijaya, S.Kom., M.M.

BAB 12

MODEL BISNIS DI ERA DIGITAL

Sub CPMK: Mahasiswa memiliki wawasan akan pola-pola dan model bisnis yang banyak digunakan di era digital saat ini.

1. Model Bisnis Yang Disruptif Di Era Digital

Pada pembahasan modul sebelumnya kita sudah membahas konteks ekonomi dan bisnis yang berubah, sehingga entrepreneur harus menyesuaikan bisnisnya agar mampu bertahan dan bersaing. Era digital saat ini, dapat dikatakan adalah eranya anak muda, karena banyak produk teknologi terkini yang memberi manfaat besar bagi bisnis. Kemampuan menyerap teknologi bagi anak muda--dalam hal ini meliputi generasi Y, Z dan Millennial—adalah hal yang mudah, berbeda halnya dengan generasi sebelumnya—yaitu baby boomers dan generasi X—yang mungkin akan kesusahan mengikuti berbagai perkembangan teknologi, apalagi menyerapnya ke dalam kegiatan bisnis. Teknologi digital memungkinkan banyak aspek dalam bisnis menjadi lebih efisien dan handal. Pun hal nya dalam keseluruhan bisnis, atau yang kita sudah bahas, yaitu model bisnis. Pemanfaatan berbagai teknologi--utamanya digital—membuat sebuah bisnis mampu “mengusik” atau mendisrupsi bisnis yang sudah ada. Kita bisa lihat contoh-contohnya di Indonesia, antara lain yaitu bisnis transportasi online versus konvensional, bisnis e-commerce versus retail dan kelontongan, dlsb. Beberapa model bisnis ini memiliki pola-pola yang dapat kita lihat pada beberapa contoh berikut ini. Pola tersebut merupakan keunggulan sehingga membuat bisnis tersebut menjadi “stand out” dibanding bisnis lain yang serupa, pun mendisrupsi bisnis yang existing atau sudah ada. Model bisnis yang disruptif antara lain adalah sebagai berikut:

A. *Subscription Model*

Model berlangganan (subscription) adalah sebuah model bisnis dimana seorang pelanggan diharuskan membayar biaya berlangganan untuk menikmati akses terhadap suatu produk atau layanan. Model bisnis ini diprakarsai oleh koran dan majalah. Pada saat ini bisnis yang menggunakan model bisnis berlangganan antara lain yaitu Netflix, HelloFresh, Dollar Shave Club, Kindle dan One. Model bisnis berlangganan menjadi disrupti karena dengan langganan dapat menurunkan ketidakpastian pendapatan, bahkan terkadang juga memberikan pembayaran di muka, sementara di sisi lain membuat pelanggan menjadi sangat terikat terhadap layanan yang disediakan perusahaan, serta memungkinkan pelanggan untuk memperpanjang langganannya.



Gambar 1. Bisnis dengan model langganan

B. *Freemium Model*

Freemium model adalah sebuah model bisnis dimana pelanggan memiliki akses gratis pada layanan dasar (basic), tetapi harus membayar untuk mengakses fitur-fitur tambahan. Freemium model diprakarsai oleh perusahaan perangkat lunak yang memberikan salinan perangkat lunak

menggunakan disket pada tahun 1980-an. Perusahaan yang menggunakan model bisnis Freemium model saat ini diantaranya Spotify, Dropbox, LinkedIn, The New York Times, Farmville. Model bisnis Freemium menjadi disrupti karena model ini dapat digunakan untuk membangun basis pelanggan yang besar, di saat biaya marginal untuk memproduksi unit tambahan rendah. Memberikan layanan gratis menghasilkan banyak prospek yang sangat efisien. Pelanggan tidak membayar menghasilkan input data, timbal balik, nama baik, kesempatan iklan, dan sebagainya. Model Freemium punya banyak cara dimana produk/jasa mungkin memiliki akses terbatas dari penggunaan layanan dasar yang gratis, contohnya antara lain:

- Fitur terbatas (Skype: hanya panggilan video dua arah untuk versi gratis)
- Kapasitas terbatas (Dropbox: ruang penyimpanan cloud maksimum 2GB)
- Kelas pelanggan terbatas (AutoDesk: versi autoCAD yang gratis untuk pelajar)
- Upaya terbatas (Farmville: membuka level lebih cepat)



Gambar 2. Bisnis dengan model Freemium

Contoh lainnya dari Freemium adalah:

- Upgrade tambahan gratis: langganan HBO premium membuat iklan tidak lagi tampil

- b. Layanan berjenjang: LinkedIn menyediakan lebih banyak layanan ketika telah di-upgrade
- c. Soft paywalls: The New York Times mengizinkan pelanggan membaca 20 artikel gratis per bulan
- d. Pembelian dalam game: Candy Crush mengizinkan pengguna membeli kekuatan agar dapat naik level lebih cepat

Model Freemium tidak sama dengan premium karena Freemium tidak mewajibkan pembayaran di muka, sedangkan premium mewajibkan pembayaran penuh di muka. Model Freemium juga tidak sama dengan free trial karena Freemium seterusnya gratis, tetapi tanpa memberikan seluruh fitur bagi pelanggan. Sedangkan free trial memberikan seluruh fitur bagi pelanggannya, tetapi dalam waktu yang terbatas. Freemium juga bukan Free, karena tujuannya adalah mengkonversi setidaknya 1% dari pengguna gratis menjadi pengguna berbayar. Sedangkan Free adalah layanan yang sepenuhnya gratis, dimana pelanggan tidak perlu melakukan upgrade dan sebagainya.

C. Free Model

Free model merupakan model bisnis terintegrasi oleh perusahaan yang tidak mengenakan biaya secara langsung kepada pengguna akhir (end-user). Data dan ketertarikan konsumen adalah yang menjadi mata uangnya. Model Free diawali oleh mesin pencari (search engines). Contoh bisnis yang menggunakan model ini adalah Google, Facebook, dan Snapchat. Model bisnis ini menjadi disrupsi karena menawarkan produk/jasa yang gratis sehingga mudah mendapatkan basis pengguna yang besar. Semakin tinggi tingkat interaksi pengguna dengan produknya, semakin tinggi pula data yang bisa ditarik dari penggunaannya. Selain data, apa yang menarik bagi pelanggan, juga merupakan aset yang besar bagi perusahaan. End-user biasanya bukanlah “konsumen” dari perusahaan

dengan model Free. Layanan gratis dimungkinkan dengan cara monetisasi data pengguna, misalkan ketika Whatsapp dibeli oleh Facebook seharga 19 juta dolar Amerika . Model bisnis Free dapat menyediakan produk atau layanannya tanpa biaya karena dua alasan yaitu: data pengguna akhir dan ketertarikan dari pengguna akhir yang dijual. Ketika model bisnis Free menggabungkan data dan peluang periklanan maka iklan yang ditayangkan lebih efektif dan terarah serta--tanpa perlu disebutkan--jauh lebih mahal.



Gambar 3. Bisnis dengan *model Free*

D. *Marketplace*

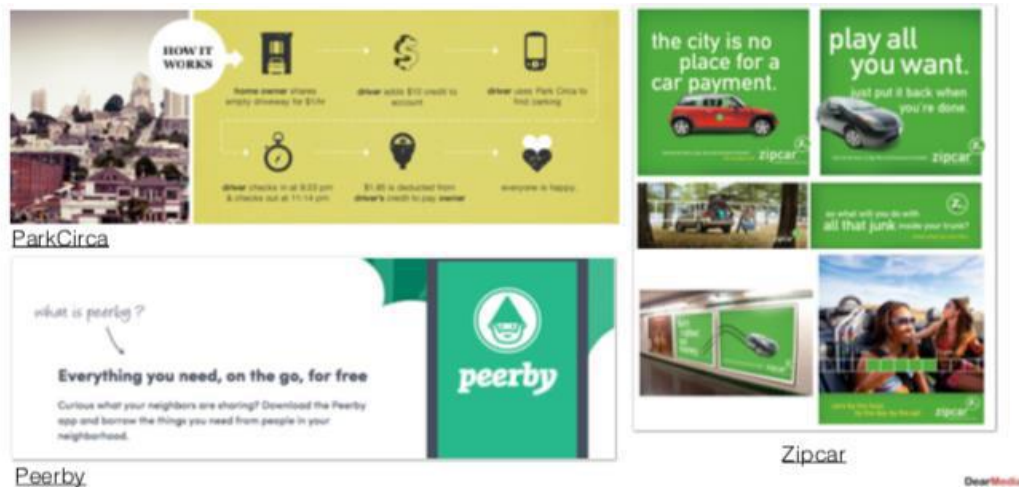
Marketplace adalah model bisnis yang digunakan oleh perusahaan yang bertindak sebagai fasilitator suatu platform (wadah) dimana kedua belah pihak saling berinteraksi secara ekonomis. Model ini diawali oleh kolom iklan di koran-koran. Saat ini perusahaan yang menggunakan model bisnis ini diantaranya: eBay, Alibaba, dan sebagainya. Model bisnis Marketplace menjadi disrupsi karena model bisnis ini membuat seolah-olah perusahaan bertindak sebagai supplier besar tanpa perusahaan itu sendiri memiliki produk/jasanya. Perusahaan hanya menyediakan fasilitas berupa platform bagi orang-orang untuk saling berinteraksi secara ekonomis. Bisnis marketplace menghasilkan pendapatan dengan cara mengambil persentase dari setiap transaksi yang terjadi dalam platform-nya.



Gambar 4. Bisnis dengan model *Marketplace*

E. *Access Over Ownership*

Model bisnis ini memberikan konsumen kesempatan untuk menggunakan produk tanpa membelinya. “Semuanya sebagai layanan (***everything as a service***)”. Model bisnis ini diprakarsai oleh sharing economy. Contoh dari bisnis yang menggunakan model ini antara lain: ZipCar, ParkCirca, Peerby. Model ini menjadi disrupsi karena perusahaan bisa menghasilkan pendapatan dengan memanfaatkan sharing economy. Sama seperti perusahaan marketplace, model bisnis ini hanya memfasilitasi kedua belah pihak sehingga perusahaan tidak perlu berinvestasi dalam hal produk ataupun orang-nya.



Gambar 5. Bisnis dengan *access-over-ownership* model.

F. Hyper Market Model

Model bisnis ini digunakan oleh perusahaan digital yang bertindak sebagai hyper-store yang menawarkan produk atau layanan dalam jumlah yang amat sangat besar. Model ini diprakarsai oleh Amazon. Beberapa perusahaan yang menggunakan model ini diantaranya: Amazon, Zalando, Coolblue.

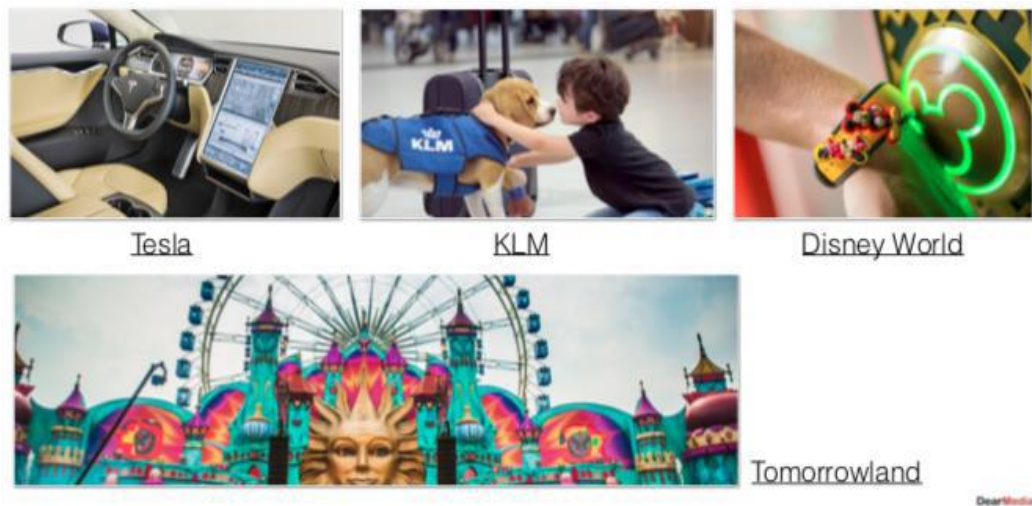


Gambar 6. Perbandingan Pendapatan dan Profit Amazon

Dari gambar 6 kita bisa lihat betapa jauh perbandingan pendapatan dan profit yang dimiliki oleh Amazon, artinya margin profitnya memang sangat kecil, yang tujuannya adalah untuk menjual produk dengan harga yang sangat rendah. Model bisnis ini menjadi disrupsi karena memiliki jumlah barang/jasa yang besar yang menghasilkan skala keuntungan yang besar pula. Perusahaan ini sering menjual produknya dibawah harga pasaran untuk memperluas jangkauan pasarnya. Pemain hyper market digital bersifat disruptif karena tujuan utamanya adalah membunuh kompetisi menggunakan persaingan harga yang sangat ketat sehingga sulit untuk dimenangkan.

G. Experience Model

Model bisnis ini digunakan oleh perusahaan dengan cara menawarkan pengalaman yang tidak terlihat bagi konsumen. Model bisnis ini diprakarsai oleh Apple. Perusahaan lain yang menggunakan model ini adalah Tesla, KLM, Disney World, Tomorrowland. Model bisnis ini bersifat disruptif karena kebanyakan pelanggan bersedia membayar lebih mahal karena pengalaman istimewa yang akan mereka dapatkan ketika berinteraksi dengan produk atau perusahaan. Perusahaan berbasis experience biasanya lahir dari pasar yang kompetitif. Di pasar ini perusahaan tidak bisa lagi menawarkan harga yang sangat rendah, tetapi yang diandalkan adalah memberikan pengalaman istimewa kepada konsumennya.



Gambar 7. Bisnis dengan model *experient*

H. *Pyramid Model*

Model piramida tidak ada hubungannya dengan skema Ponzi (Multi Level Marketing). Ini merupakan istilah kolektif bagi perusahaan-perusahaan yang menghasilkan sebagian besar pendapatannya dengan afiliasi dan reseller. Dapat dikatakan perusahaan duduk di puncak piramida dan membuat pendapatan mengalir ke atas dengan upaya sekecil mungkin. Model ini diawali oleh William J. Tobin. Beberapa perusahaan yang menggunakan model bisnis ini antara lain Amazon, retail online dalam bidang fitness, fashion dan sebagainya. Model bisnis piramida bersifat disruptif karena menjadi cara yang efektif secara biaya untuk membangun bisnis yang memanfaatkan pembagian profit/keuntungan bagi para “pemasar”. Perusahaan yang menggunakan model bisnis ini tidak perlu mempekerjakan banyak karyawan sehingga tidak perlu mengeluarkan biaya yang besar untuk menggaji para karyawannya. Perusahaan piramida seringkali memanfaatkan orang-orang dengan reputasi baik atau orang terkenal atau saat ini kita biasa kenal sebagai influencer.

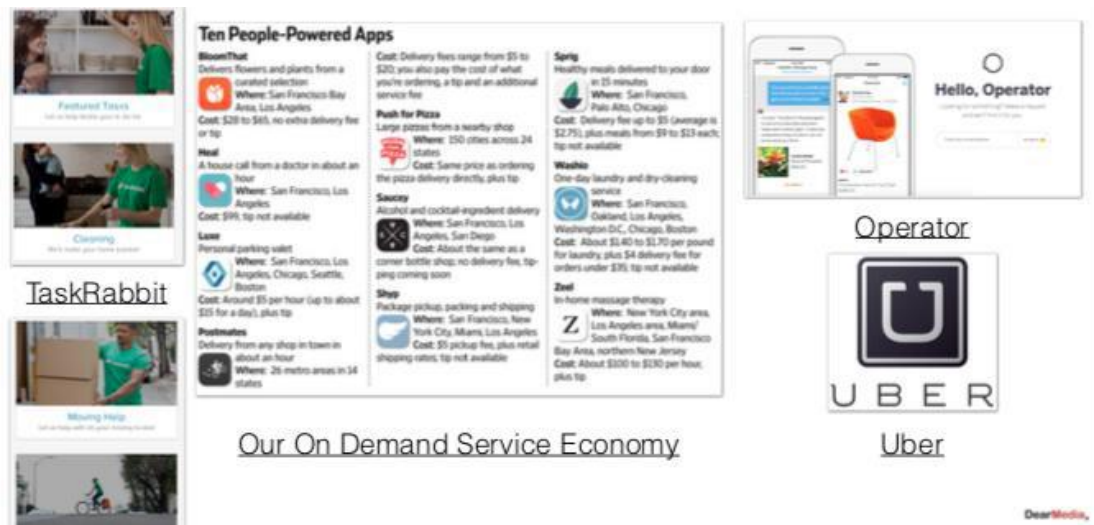


Amazon

Gambar 8. Bisnis dengan model piramida.

I. *On-Demand Model*

Model bisnis ini menghasilkan pendapatan dengan memanfaatkan kebutuhan orang akan penyelesaian pekerjaan seketika. Kecepatan dan kenyamanan adalah hal kunci. Model bisnis ini diawali oleh Uber, Operator, TaskRabbit. Perusahaan on-demand akan menyediakan jasa baru yang membuat hidup konsumen menjadi lebih mudah. Model bisnis on-demand mengandung risiko yang sangat tinggi akan tetapi jika dieksekusi secara tepat sesuai kebutuhan pasar, akan mampu mengganggu kestabilan seluruh industri. Kuncinya adalah bahwa orang-orang menghargai waktu.



Gambar 9. Bisnis dengan model on-demand.

J. Ecosystem Model

Model ekosistem merupakan salah model bisnis yang paling disruptif. Perusahaan membangun berbagai macam produk dan jasa yang membuat konsumen “tersesat” tanpa mereka sadari. Model ini diprakarsai oleh Apple dan Google. Saat ini XiaoMi juga menghadirkan berbagai macam produk yang saling melengkapi (membentuk ekosistem). Model bisnis ekosistem hanya akan bisa terwujud jika perusahaan mampu menawarkan sejumlah produk dan jasa yang mengakibatkan ketergantungan yang sangat tinggi dari para konsumennya. Sekali konsumen terseret lebih jauh dalam ekosistem, dia akan sulit untuk keluar dari ekosistem. Misalnya saja Apple, jika Anda sudah memiliki iPhone, maka Anda tertarik mengintegrasikannya dengan laptop Macbook dan Apple Watch. Apa yang terjadi jika iPhone Anda rusak? Maka akan sangat disayangkan karena Anda telah terlanjur mengintegrasikan iPhone Anda dengan Macbook dan Apple Watch sehingga Anda “terpaksa” membeli iPhone lagi.



Gambar 10. Bisnis dengan model ekosistem

2. Model Bisnis Platform

Pada bahasan sebelumnya sudah dibahas mengenai model-model bisnis yang bersifat *disruptif*, yang mana penekanannya pada pola yang menjadi “value” utama bisnisnya. Sedangkan jika dilihat dari apa yang dilakukan bisnis dan terkait dengan economy sharing, maka umumnya bisnis saat ini menggunakan model bisnis yang disebut dengan platform. Sekilas kita akan mudah melihat apa yang dilakukan platform adalah match-making atau “menjodohkan” antara pihak yang memiliki produk/jasa dengan pihak lain yang membutuhkan produk/jasa tersebut, atau dengan kata lain memfasilitasi terjadinya economy sharing. Perlu diingat bahwa economy sharing adalah hal berbeda dengan sharing pada arti sebenarnya. Jika kita memiliki mobil kemudian kita memberi tumpangan kepada tetangga kita yang butuh tumpangan tanpa kita pungut bayaran, itu yang disebut sebagai sharing. Sedangkan pada economy sharing, meskipun kita memberi tumpangan pada tetangga kita, tetapi kita pungut bayaran, atau yang dulu disebut sebagai rent (sewa), bukan sharing. Pemanfaatan aset yang dimiliki seseorang yang digunakan orang lain sehingga menimbulkan nilai ekonomis, itulah yang disebut sebagai economy sharing.

a. Era Platform

Perusahaan yang menggunakan model bisnis platform semakin banyak, baik secara jumlah maupun ukuran perusahaan, dalam tahun-tahun belakangan. Tidak bisa lagi domain media sosial, traveling, buku, atau musik dapat berdiri sendiri, model bisnis platform membuka terobosan dalam transportasi, perbankan, bahkan perawatan kesehatan hingga energi. Berbagai bisnis platform sudah banyak aktif di Amerika Utara, Eropa, Asia, Afrika hingga Amerika Latin. Beberapa platform adalah yang sudah memiliki nama besar seperti Amazon, Apple, Google dan Alibaba. Yang lainnya muncul belakangan atau dari negara yang kurang mendapat perhatian seperti Rakuten (Jepang), Delivery Hero (Jerman), Naspers (Afrika Selatan), Flipkart (India) atau Javago (Nigeria). Ekosistem platform mendapat dasar bagi pertumbuhannya melalui digitalisasi produk, jasa dan proses bisnis yang kemudian pada prosesnya turut membuat perubahan dalam kondisi global.

Perusahaan platform berkontribusi penting pada ekonomi. Mereka meningkatkan produktivitas melalui berbagai macam cara. Salah satu sumber produktivitas yang telah dicapai melalui matching atau “penjodohan/pencocokan” yang sangat efisien. Marketplace e-commerce seperti eBay adalah salah satu contohnya. Jaringan profesional seperti LinkedIn juga adalah contoh lainnya. Platform juga meningkatkan produktivitas dengan mendukung pemanfaatan aset secara lebih efisien. Kemampuan platform untuk pemanfaatan yang lebih baik akan rumah, mobil, maupun area kerja (workspace) telah mendorong minat akan potensi dari economy sharing. Lebih jauh, platform telah menjadi sumber penting bagi terciptanya inovasi. Sebagai contoh, di tahun 2014 sembilan platform Amerika dianugerahkan dengan 11.585 paten. Terakhir, banyak startup platform yang telah sukses dalam menarik investasi yang signifikan dari ventura

pendanaan (Venture Capital). Kebanyakan “unicorn” pada kenyataannya adalah perusahaan platform.

Pada waktu yang sama, perusahaan platform telah menjadi “usikan” atau dirupsi. Platform online telah meruntuhkan sejumlah rantai bisnis offline dan membuat terobosan yang mendalam mulai dari televisi hingga transportasi. Meskipun masih awal, mereka memiliki potensi untuk menjadi gangguan atau mendisrupsi cara konvensional terhadap perbankan, perawatan kesehatan hingga energi. Platform juga mengundang kontroversi peraturan. Contohnya, sudah ada kekhawatiran terhadap kemampuan platform dalam mendominasi pasar dan merusak kompetisi. Selain itu ada juga kekhawatiran terhadap kemungkinan kemudahan platform dalam menghindari pajak dan pembayaran obligasi. Terakhir, ada sejumlah kekhawatiran terhadap bagaimana perusahaan platform mengklasifikasikan pekerja sebagai kontraktor independen sehingga gaji dan tunjangan-tunjangan lainnya bisa saja ditekan secara tidak adil.

b. Apa Itu Platform

Istilah platform telah digunakan dalam berbagai hal. Pada modul ini, dikhususkan platform sebagai istilah terkait model bisnis dan pilihan rancangan yang memungkinkan model bisnis ini menjadi sukses. Platform memiliki karakteristik yang unik, dengan fitur utama yaitu adanya efek *network*. Efek network adalah hal yang umum pada platform, artinya bahwa semakin banyak pengguna akan melahirkan lebih banyak pengguna lagi, suatu dinamika yang pada gilirannya memicu siklus pertumbuhan. Lebih jauh, kebanyakan platform saat ini adalah digital: mereka menangkap, mengirim, dan memonetisasi (monetize) data (termasuk data pribadi) melalui internet. Mereka mungkin saja tidak sepenuhnya digital (masih memiliki elemen fisik pada produk yang ditawarkan), tetapi kebanyakan platform yang

sukses saat ini mengambil keuntungan dari tingginya konektivitas terhadap internet oleh pengguna, serta kesungguhan perusahaan dalam melakukan rekayasa perangkat lunaknya.

Platform menciptakan nilai dalam dua cara prinsipil. Cara pertama, berkaitan dengan apa yang disebut sebagai platform transaksi, memfasilitasi transaksi antara dua individu atau organisasi yang berbeda yang sebelumnya sulit untuk bertemu. Contoh yang jelas seperti Uber, Google Search, Amazon Marketplace dan eBay (untuk kasus Indonesia misalkan Gojek, OLX, Grab, dlsb). Jenis platform seperti ini biasanya juga disebut sebagai multi-sided market.

Selain itu ada juga platform inovasi, yang terdiri dari building block (format dasar) teknologi yang digunakan sebagai dasar sehingga banyak inovator dapat mengembangkan produk dan jasa komplementer. Inovator komplementer (saling melengkapi) bisa jadi siapa saja, di mana pun di dunia, dan bersama-sama mereka membentuk apa yang disebut sebagai ekosistem inovasi di sekitar platform. Satu contoh adalah iPhone, yang memiliki begitu banyak aplikasi. Aplikasi-aplikasi tersebut dikembangkan oleh berbagai inovator di seluruh dunia, yang menggunakan teknologi Apple, atau konektor yang disebut APIs (Apple Programming Interface; suatu antarmuka pemrograman), atau SDK (Software Developer Kit), yang kemudian akan berdampak melanjutkan siklus inovasi dan pertumbuhan.

Fitur mendasar dari platform adalah adanya efek network: platform menjadi semakin bernilai jika pengguna semakin banyak. Semakin banyak pengguna terikat dengan platform, platform akan menjadi semakin menarik bagi calon-calon pengguna baru. Hal ini yang kemudian menjelaskan mengapa beberapa platform memiliki pertumbuhan viral, bahwa pertumbuhannya sejalan dengan viralnya platform tersebut.

Ada dua jenis efek network:

- i. Efek langsung (direct network effect); dimana semakin banyak pengguna akan melahirkan lebih banyak lagi pengguna, seperti Facebook, semakin banyak penggunanya akan mengundang orang untuk menjadi pengguna Facebook.
- ii. Efek tidak langsung (Indirect network effect); dimana semakin banyak pengguna di satu sisi platform akan menarik pengguna di sisi lainnya, misalkan semakin banyak pengguna video game, akan menarik semakin banyak developer game. Jeff Bezos, founder dan mantan CEO Amazon, mengistilahkan dinamika tersebut dengan **“Amazon flywheel”**.

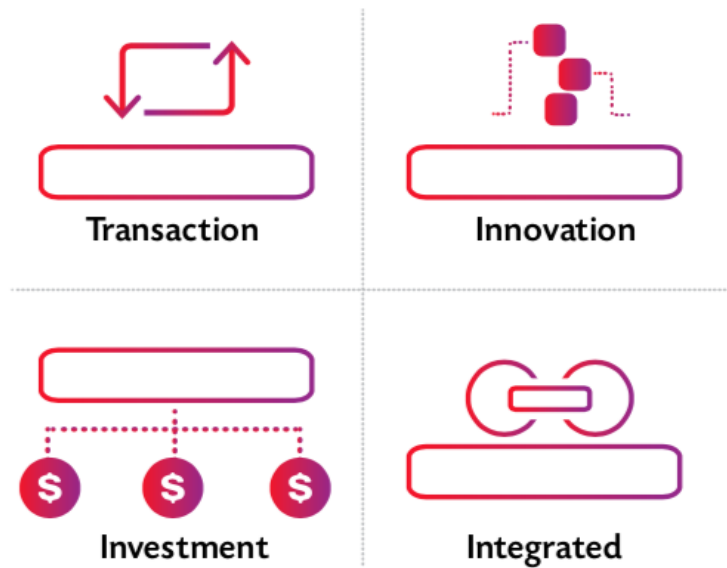
Perlu dipahami bahwa dengan platform, skala (atau ukuran) merupakan hasil dari kesuksesan awal sekaligus mesin bagi pertumbuhan yang lebih jauh. Efek network sudah ada sebelum adanya platform online, sebagai contoh jaringan telepon. Akan tetapi hari ini, di mana setiap orang memiliki akses terhadap konektivitas yang tinggi yang difasilitasi oleh internet (yang mana saat ini sudah ada lebih dari 7 miliar mobile phone di tangan pengguna), kemudahan komunikasi ini semakin meningkatkan efek network. Dengan platform, skala menciptakan nilai dan menarik semakin banyak pengguna. Dinamika ini menciptakan momentum mandiri untuk pertumbuhan.

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, fitur penting dalam platform adalah kemampuannya untuk “menjodohkan” antara pembeli dan penjual secara efisien. Dengan selalu adanya “jarak” terkait transaksi antara penjual dan pembeli, dengan membangun software baru dan memanfaatkan kecepatan dan ukuran internet, platform dapat membantu menurunkan “jarak” tersebut. Entrepreneur platform yang inovatif telah menemukan bahwa ada cara untuk mempercepat efek network tadi adalah dengan cara memberi insentif untuk

bergabung, misalkan dengan memberi subsidi atau diskon. Ini lah mengapa bukan menjadi hal yang aneh ketika ada platform yang menawarkan diskon “gila-gilaan” pada salah satu sisi market-nya, bahkan memberikan layanan “freemium” kepada pihak ketiga untuk mengundang mereka bergabung, berkontribusi dan berinovasi di platform tersebut.

Platform juga menghadirkan sasaran strategis yang berbeda dibanding yang biasa digunakan perusahaan pada umumnya, yang kemudian seringkali memunculkan konsep dengan penekanan tertentu seperti “lean” dan “just-in-time” supply chain. Platform mengubah makna dari memimpin organisasi, memaksa mereka untuk memikirkan ulang strategi, model bisnis, kepemimpinan, struktur organisasional, dan pendekatan terhadap sistem penciptaan dan peng-capture-an nilai. Mengincar posisi untuk menjadi platform unggul mengharuskan adanya visi yang lebih jauh dari perusahaan miliknya sendiri, juga membangun dan melanggengkan ekosistem dengan partner, di mana pemimpin platform berperan seperti seorang kapten. Dan sebagaimana kapten tim seharusnya, suatu pemimpin platform harus menguasai netralitas dan kebajikan dalam kadar tertentu terhadap partner bisnisnya, yang jika gagal, akan membahayakan legitimasinya sendiri.

Platform memiliki keunggulan pada beberapa dimensi, yang telah membantu mereka dibanding model bisnis tradisional. Beberapa hal tersebut termasuk cara mereka merawat interaksi, kecepatan dan skala inovasinya dengan efisien dan produktif. Platform sangat sukses dan efisien dalam “menjodohkan”. Yang paling besar di dunia seperti Facebook, Amazon, dan Alibaba, memfasilitasi ratusan juta bahkan miliaran interaksi per hari.



Gambar 11. Jenis-Jenis Platform

Selain kemampuan untuk “menjodohkan” dengan efisien dan imajinatif, mereka juga memiliki kemampuan luar biasa untuk mengakselerasi atau mempercepat inovasi. Satu caranya adalah dengan membuka diri terhadap aplikasi pihak ketiga. Apple menciptakan suatu mesin inovasi yang difasilitasi oleh App Store. Perusahaan ini dengan mudah mengakui bahwa pengembang pihak ketiga mampu menghasilkan gagasan-gagasan pada kecepatan dan skala yang Apple sendiri tidak mampu mencapainya jika hanya mengandalkan pengembang internalnya. Selain itu program-program yang diberikan kepada para pengembang membantu mereka dalam mengiklankan aplikasinya dan akses pada jaringan App Store yang memiliki jutaan pelanggan di hampir 200 negara.

Satu fitur kunci dari platform inovasi adalah bahwa mereka memungkinkan pemilik platform untuk memanfaatkan potensi tak terbatas dari kumpulan inovator eksternal, dalam hal yang disebut sebagai ekosistem inovasi. Bertolak belakang dengan yang ada pada

supply-chain tradisional, pemilik platform tidak perlu tahu siapa atau di mana inovator eksternal berada, malah inovator eksternal sendiri yang mencari platform dan berusaha terhubung, atau dengan kata lain bahwa platform menjadi magnet bagi inovator komplementer. Tingkat keterbukaan, yang mana pemilik platform akan rancang antarmukanya (seringkali berkenaan dengan Software Developer Kits dan Application Programming Interfaces, ditambah dengan tarif yang rendah untuk aksesnya) akan memicu dan merangsang inovasi komplementer, yang kemudian akan memungkinkan ekosistem untuk berkembang.

Terakhir, ada masalah tata kelola dari ekosistem platform, yang mempertimbangkan siapa yang memiliki akses terhadap platform, bagaimana cara membagi nilai di antara anggota ekosistem, dan bagaimana menyelesaikan ataupun mengelola konflik dengan tuuan yang kadang-kadang berbeda. Tujuannya adalah untuk menetapkan peraturan pihak komplementer dan pelanggan agar tercipta ekosistem yang terus hidup. Kebijakan harus memastikan penciptaan nilai dan juga partisipasi berkualitas dalam platform. Di waktu yang sama, campuran insentif yang tepat diperlukan untuk mendorong publik untuk bergabung dan perilaku yang baik. Sementara bisnis model tradisional menuntut manajer untuk tidak mudah memberikan produk atau jasa dengan cuma-cuma, bagi platform justru cara tersebut lah yang mungkin akan membuatnya sukses, terutama jika satu sis market dibutuhkan untuk menarik partisipasi market di sisi yang lain.

c. Tipologi Platform

Berbagai platform memiliki pada dasarnya memiliki dinamika yang sama, akan tetapi berbagai platform memiliki ekspresi atau aplikasi yang berbeda ketika menghadapi pasar. Hasilnya berbagai platform tersebut dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis yaitu

platform transaksi, platform inovasi, platform terintegrasi dan platform investasi. Definisi masing-masing platform adalah sebagai berikut:

1) Platform Transaksi



Platform transaksi adalah teknologi, produk, atau layanan yang bertindak sebagai saluran (atau perantara) yang memfasilitasi pertukaran atau transaksi antara pengguna, pembeli, atau pemasok yang berbeda.

2) Platform Inovasi



Platform inovasi adalah teknologi, produk atau layanan yang berfungsi sebagai fondasi di atas perusahaan lain (diorganisasikan secara luwes dalam ekosistem inovatif) yang mengembangkan teknologi, produk atau layanan komplementer.

3) Platform Terintegrasi



Platform terintegrasi adalah teknologi, produk atau layanan yang sekaligus merupakan platform transaksi dan platform inovasi. Kategori ini mencakup perusahaan seperti Apple, yang memiliki kedua jenis platform, yaitu App Store sebagai platform transaksi

dan ekosistem besar dari developer pihak ketiga yang mendukung penciptaan konten di platform.

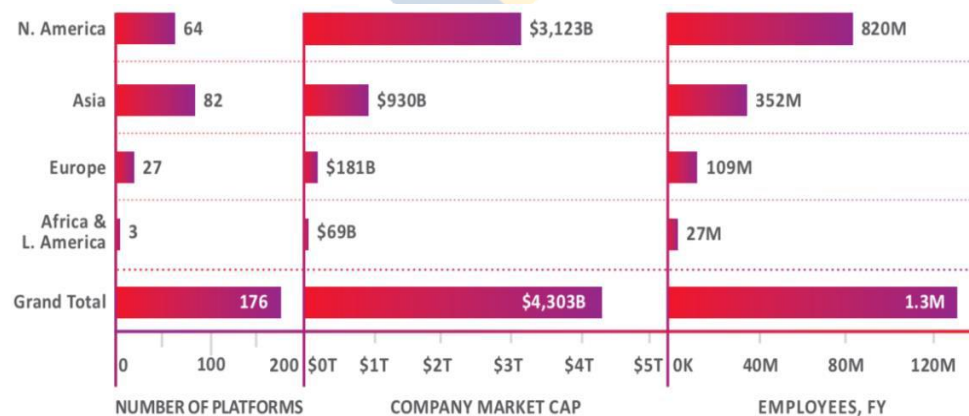
4) Platform Investasi



Platform investasi terdiri dari perusahaan yang telah mengembangkan strategi portofolio platform dan bertindak sebagai perusahaan induk, investor aktif bagi platform lain, atau keduanya.

d. Beberapa Temuan Tentang Platform

Di sini akan kita bahas secara singkat beberapa temuan terkait platform untuk kita tarik insight. Kita mulai dari pengamatan terhadap klasifikasi platform berdasarkan lokasi atau wilayahnya.

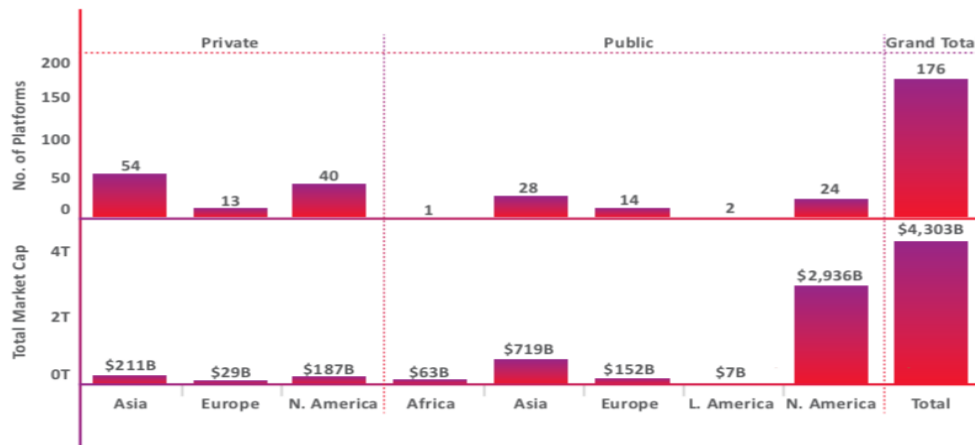


SOURCE: Global Platform Survey, The Center for Global Enterprise, 2015

Gambar 12. Perusahaan Platform Berdasarkan Wilayah

Dilihat dari jumlahnya, kita bisa lihat bahwa Asia ternyata memiliki jumlah platform paling banyak. Akan tetapi secara kapitalisasi pasar, wilayah Amerika Utara adalah yang paling besar nilainya, mencapai 3,12 triliun dolar Amerika. Hal tersebut mungkin relevan

dengan konsep inovasi Bill Aulet, bahwa inovasi adalah hasil perkalian dari penemuan dengan komersialisasi. Bisa jadi secara penemuan negara-negara Asia sudah mampu melahirkan banyak platform, akan tetapi secara komersialisasi, atau eksekusinya, masih kurang efektif. Hal ini tentu perlu diteliti secara lebih jauh, karena bisa jadi faktor lain seperti ekosistem inovasi, dukungan pemerintah, pendanaan, dlsb, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kapitalisasi pasar dari platform. Di sisi tenaga kerja, dapat dilihat juga bahwa skala platform (nilai pasar) ternyata lebih relevan dengan jumlah tenaga kerja. Artinya bahwa tidak cukup hanya mengandalkan jumlah platform yang besar untuk dapat menyerap tenaga kerja yang banyak, akan tetapi lebih kepada skala dari platform yang perlu ditingkatkan agar mampu menyerap lebih banyak tenaga kerja.

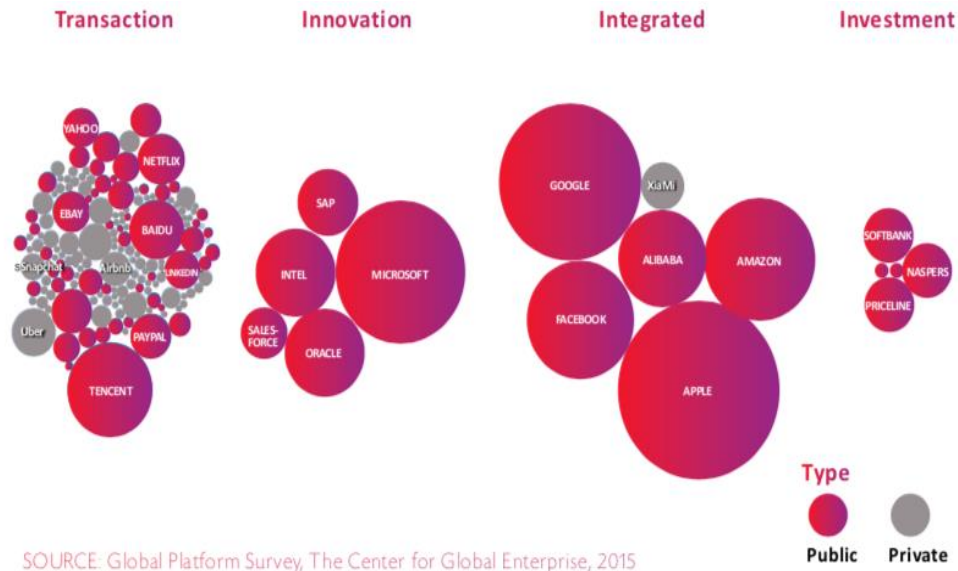


SOURCE: Global Platform Survey, The Center for Global Enterprise, 2015

Gambar 13. Struktur Kepemilikan Platform: Swasta dan Publik

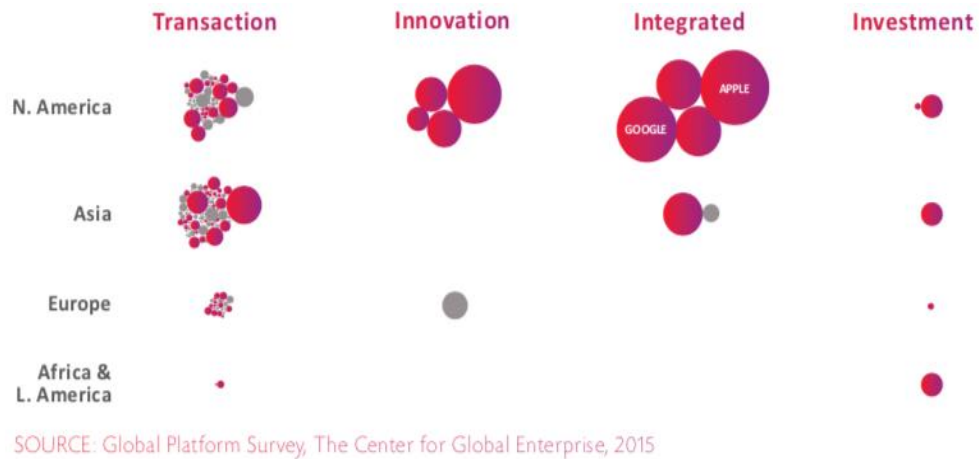
Dari sisi kepemilikan, dapat dilihat bahwa perusahaan platform paling banyak dimiliki oleh swasta, dan berturut-turut berada di wilayah Asia. Tetapi jika dilihat dari total kapitalisasi pasar, terlihat bahwa perusahaan platform dari Amerika Utara yang dimiliki oleh publik memiliki nilai yang paling besar. Sedangkan jika dibandingkan secara

kepemilikan dan total kapitalisasi pasar, perusahaan platform yang dimiliki oleh publik ternyata memiliki nilai yang lebih besar, meskipun secara jumlah lebih kecil. Hal menarik lainnya adalah di Afrika, meskipun hanya memiliki satu platform, tetapi secara nilai ternyata memiliki nilai yang besar, bahkan lebih tinggi dari platform swasta yang ada di Eropa meskipun jumlahnya lebih banyak.



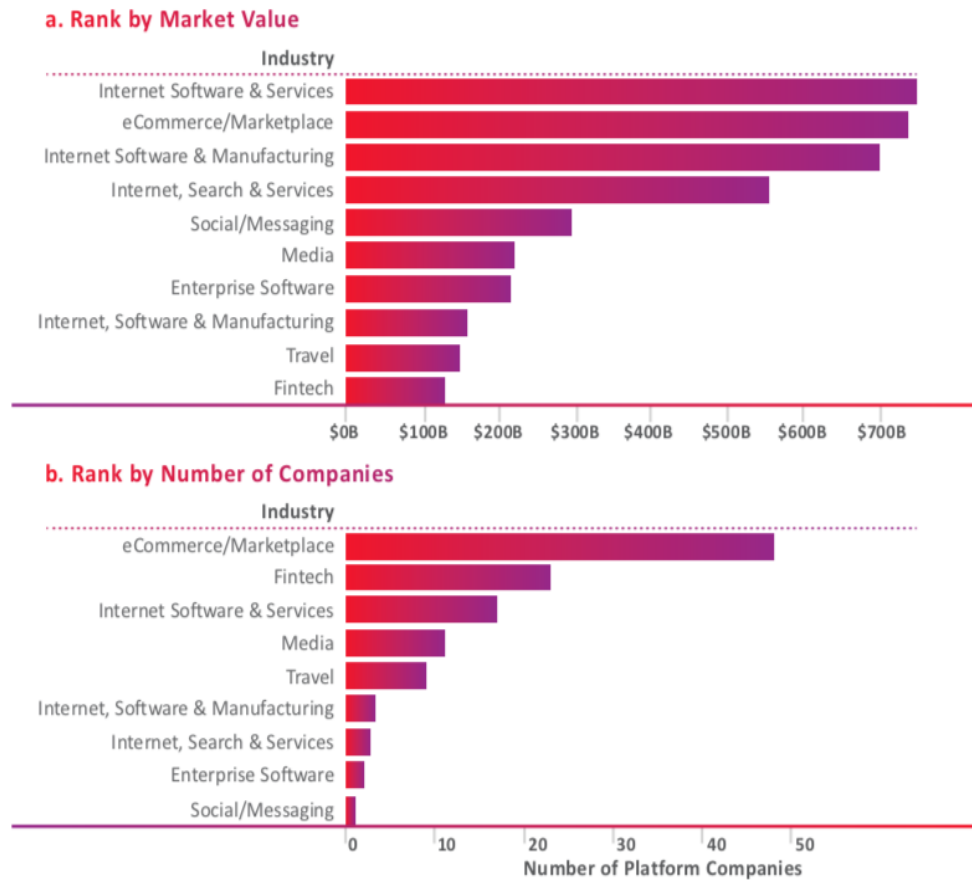
Gambar 14. Perusahaan Platform Berdasarkan Jenisnya

Ukuran lingkaran pada gambar 14 merepresentasikan nilai pasar dari platform tersebut. Secara visual, terlihat bahwa platform terintegrasi memiliki nilai yang sangat besar, bahkan jika dilihat per platform, nilainya masing-masing adalah yang terbesar. Apple dan Google mewakili platform dengan nilai pasar terbesar. Dapat dilihat pula bahwa platform yang dimiliki publik ternyata memiliki nilai yang lebih besar. Hal ini bisa jadi terkait dengan profesionalisme yang dituntut untuk lebih tinggi ketika dibuka secara umum dibandingkan dengan platform yang hanya dibuka secara khusus saja (swasta).



Gambar 15. Perusahaan Platform Berdasarkan Jenis dan Wilayahnya

Dilihat dari sebaran wilayahnya, dapat dilihat bahwa Amerika Utara memiliki beragam jenis platform dan nilainya besar, sedangkan Asia dan Eropa memiliki tiga jenis platform. Afrika dan Amerika Latin memiliki hanya dua jenis platform. Hal ini bisa jadi terkait dengan tingkat kemajuan teknologi dan ekosistem inovasinya, sehingga untuk Eropa dan Amerika Utara memiliki platform inovasi, sedangkan Asia, Afrika dan Amerika Latin tidak. Namun Asia lebih beragam sehingga mampu memiliki platform terintegrasi yang nilainya cukup besar.



SOURCE: Global Platform Survey, The Center for Global Enterprise, 2015

Gambar 16. 10 Sektor Teratas Berdasarkan Nilai Pasar dan Jumlah Perusahaan

Dilihat dari jumlahnya, dapat dilihat bahwa perusahaan platform paling banyak bergerak di bidang ecommerce/marketplace. Sedangkan secara nilainya, paling besar ada di industri perangkat lunak dan layanan internet. Dapat dilihat bahwa bidang ecommerce/marketplace tampaknya sudah jenuh karena jumlah perusahaan yang bergerak di bidang tersebut sangat banyak. Untuk bidang fintech (financial technology) juga dapat dikatakan kurang menjanjikan karena secara jumlah sudah banyak akan tetapi secara nilai ternyata paling kecil. Sebaliknya, bidang perangkat lunak dan layanan internet, dan bidang perangkat lunak dan manufaktur internet,

rupanya masih terbuka peluang secara jumlah dan menjanjikan nilai pasar yang besar pula.

3. Contoh Bisnis *Platform*

Pada modul kali ini diberikan contoh bisnis yang menggunakan model platform yang ada di Indonesia, yaitu Halodoc, salah satu aplikasi di bidang kesehatan. Artikel berikut disalin dari Tech In Asia dan tersedia secara online.



Halodoc Hendak Jadi Salah Satu Platform Kesehatan Terbaik di Indonesia

Bagi sejumlah orang, menemui dokter adalah perkara mudah. Tapi untuk sebagian besar penduduk Indonesia, berkonsultasi dengan dokter sering kali membutuhkan waktu tunggu yang panjang, serta menempuh perjalanan jauh penuh tantangan menuju lokasi praktik. Mereka yang tinggal di kabupaten atau pedesaan biasanya punya lebih sedikit akses ke layanan kesehatan spesialis. Sementara mereka yang tinggal di kota-kota besar, seperti Jakarta, tidak punya banyak pilihan karena harus menghadapi lalu lintas padat demi mengobati penyakit. Untuk mencapai tujuan tersebut, aplikasi ini memungkinkan para pasien berbicara langsung dengan dokter umum atau spesialis melalui percakapan teks, panggilan video, atau telepon, kemudian mendapatkan resep obat yang dikirimkan dalam waktu satu jam.

Meski demikian, Halodoc hanya menangani penyakit-penyakit ringan seperti batuk dan flu. Masalah alergi atau kulit juga kerap dikonsultasikan dengan para dokter di Halodoc. Jika ada permasalahan yang lebih serius dan memerlukan konsultasi langsung atau kunjungan ke rumah sakit, dokter di Halodoc akan memberikan rujukan kepada pasien. Selain konsultasi, melalui aplikasi Halodoc, para pasien juga dapat membeli beberapa jenis obat yang bebas dijual, memesan jadwal tes laboratorium, dan mengklaim asuransi mereka. Dengan merampingkan menetapkan jadwal temu janji dengan dokter, pembayaran, dan pemberian resep melalui aplikasi, waktu yang biasanya dihabiskan untuk mengunjungi dokter menjadi berkurang.

Founder sekaligus CEO Jonathan Sudharta mendirikan Halodoc pada tahun 2016. Startup ini meraih pendanaan seri B pada 4 Maret lalu senilai US\$65 juta (sekitar Rp912 miliar). Seri pendanaan ini dipimpin oleh UOB Venture Management, yang juga menjadikan mereka sebagai salah satu startup kesehatan yang mendapat pendanaan terbesar di Indonesia. Halodoc mengumpulkan US\$13 juta (sekitar Rp182 miliar) di putaran pendanaan seri A pada 2016. Perusahaan modal ventura (VC) yang berbasis di Singapura, yaitu Clermont Group dan Openspace Ventures, serta perusahaan transportasi online GO-JEK dan platform e-commerce Blibli.com, bergabung pada putaran pendanaan tersebut.

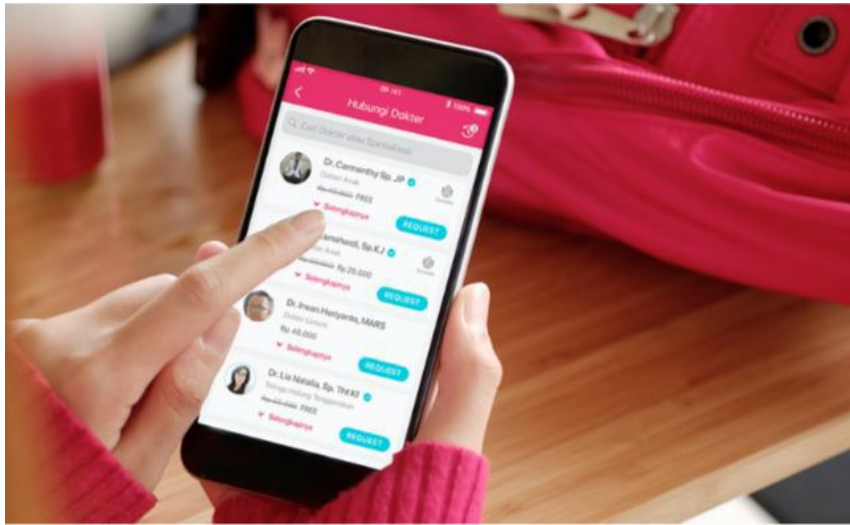
Halodoc bukan satu-satunya startup medtech yang berkeinginan mengubah cara orang Indonesia bertemu dengan dokter. Terdapat juga Alodokter (<https://id.techinasia.com/tag/alodokter>) yang memperoleh US\$9 juta (sekitar Rp120 miliar) dalam pendanaan putaran ketiga oleh Golden Gate Ventures pada 2017, sehingga menjadikan total pendanaan yang telah mereka peroleh sebesar US\$12,1 juta (sekitar Rp165 miliar). Selain itu ada juga TeleCGT (<https://id.techinasia.com/tag/telectg>), yang memungkinkan para ibu hamil di Indonesia mengakses pemindaian kardiotografi terjangkau melalui perangkat portabel yang terintegrasi dengan smartphone. Startup ini mendapat pendanaan senilai US\$50,000 pada 2016 (sekitar Rp701 juta).

Dengan 264 juta warga Indonesia yang tersebar di ribuan pulau, menurutnya kebutuhan akan layanan kesehatan sangatlah penting bagi mereka yang tinggal di desa-desa terpencil. Ia menambahkan bahwa pengguna Halodoc berasal dari berbagai daerah termasuk Aceh-wilayah paling barat Indonesia- hingga Papua yang berada di ujung timur. Sebagian besar pengguna ini tinggal di kota tingkat dua, yang sekitarnya dapat dianggap pedesaan atau kampung. “Telemedicine sendiri tidak punya batasan lokasi,” jelas Sudharta melalui wawancara telepon dengan Tech in Asia.

“Entah kamu berada di kota, kampung, atau bahkan pesawat terbang, selama kamu punya koneksi internet, kamu dapat berkonsultasi dengan dokter umum atau spesialis setiap saat.”

Tapi Sudharta tidak melihat masa depan di mana telemedicine menggantikan klinik fisik. Alih-alih, apa yang Halodoc lakukan adalah memanfaatkan teknologi dan menyediakan saluran bagi para dokter untuk memenuhi panggilan mereka dalam membantu pasien. Meski tidak dapat menggantikan konsultasi tatap muka, Halodoc mencoba yang terbaik untuk memberikan pengalaman menyenangkan ketika pasien berkonsultasi dengan dokter. Melalui teknologi kecerdasan buatan, Halodoc menggunakan analisis kontekstual untuk memeriksa setiap sesi konsultasi berdasarkan empat faktor:

- i. Cara dokter melakukan pendekatan pada pasien,
- ii. Rincian pertanyaan mereka,
- iii. Diagnosis dan resep yang diberikan, serta
- iv. Bagaimana tindakan mereka dalam kasus serupa.



Halodoc beroperasi dengan menerapkan model berbasis komisi. Mereka mengambil komisi dengan memotong 5 hingga 25 persen biaya konsultasi dan resep dari apotek. Sudharta memanfaatkan pengetahuan dan jejaring yang ia bangun selama bertahun-tahun ketika bekerja di Mensa Group. Organisasi ini didirikan pada tahun 1975 oleh ayahnya, Jimmy Sudharta, yang mempelajari obat-obatan dan kemudian terjun ke industri ini. Semasa muda, lulusan jurusan perdagangan dari Curtin University di Western Australia, juga merupakan seorang pengusaha yang sering muncul dengan berbagai ide bisnis baru di bidang kesehatan.

Dalam menjalankan layanannya, Halodoc tidak terlepas dari sokongan usaha Sudharta sebelumnya: ApotikAntar, yang mengirimkan obat-obatan melalui kerja sama dengan GO-JEK; Lab, platform pemesanan jadwal tes di lab; Linkdokter.com, platform media sosial untuk para dokter. Dan terutama, yang paling ia inginkan adalah Halodoc menjadi tempat tujuan bagi semua orang Indonesia. “Misi kami adalah untuk menyederhanakan akses perawatan kesehatan dengan cara berbeda, untuk orang-orang di perkotaan maupun pedesaan,” katanya.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku:

Caudron, J. & Peteghem, D.V. 2014. Digital Transformation: A Model to Master Digital Disruption. California: DearMedia.

Evans, P.C. & Gawer, A. 2016. The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. New

Peter F. Drucker. (1984). *Innovation and Entrepreneurship* (21st ed.). California.

Sumber Lainnya:

York: The Center For Global Enterprise. [Online:
https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf]

Muskita, P. 2019. Halodoc Hendak Jadi Salah Satu Platform Kesehatan Terbaik di Indonesia. Jakarta: Tech In Asia. [Online:
<https://id.techinasia.com/halodoc-plarform-kesehatan-indonesia>]