

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xiv</b>
<b><i>ABSTRACT</i> .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I .....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1.    Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	1
1.2.    Lingkungan Internal Perusahaan.....	5
1.3.    Rumusan Masalah.....	9
1.4.    Pertanyaan Penelitian.....	10
1.5.    Tujuan Penelitian.....	10
1.6.    Manfaat Penelitian.....	11
1.7.    Sistematika Penulisan.....	11
<b>BAB II .....</b>	<b>13</b>
<b>LANDASAN TEORI.....</b>	<b>13</b>
2.1. Definisi Model Bisnis.....	13
2.1.1. Komponen Model Bisnis.....	14
2.1.2. Segmen Pelanggan.....	15
2.1.3. Proposisi Nilai.....	17
2.1.4. Saluran.....	21
2.1.5. Hubungan Pelanggan.....	22
2.1.6. Arus Pendapatan.....	25

2.1.7 Sumber Daya Utama.....	27
2.1.8 Aktivitas Kunci.....	29
2.1.9 Kemitraan Utama.....	30
2.1.10 Struktur Biaya.....	31
2.2. Pengembangan Model Bisnis.....	32
2.2.1. Terpacu oleh Sumber Daya.....	32
2.2.2. Terpacu oleh Penawaran.....	33
2.2.3. Terpacu oleh Pelanggan.....	34
2.2.4. Terpacu oleh Keuangan.....	35
2.2.5. Terpacu oleh Beberapa Pusat.....	36
2.3. Perkembangan Pembelajaran Jarak Jauh.....	37
2.4. Interaksi dalam Pembelajaran Jarak Jauh.....	39
2.5 Teknologi dalam Pembelajaran Jarak Jauh.....	41
<b>BAB III .....</b>	<b>43</b>
<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>43</b>
3.1 Desain Penelitian.....	43
3.2 Unit Analisis.....	43
3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	44
3.4 Kualitas Penelitian.....	48
3.5 Informan Penelitian.....	49
3.6 Responden Penelitian.....	49
3.7 Metode Analisis Data.....	50
3.7.1 Analisis Data Kualitatif.....	50
3.7.1 Analisis Data Kuantitatif.....	52
<b>BAB IV .....</b>	<b>54</b>
<b>STRATEGI DAN RENCANA.....</b>	<b>54</b>
4.1. Model Bisnis "PT ABC" Saat ini.....	54
4.1.1 Segmen Pelanggan.....	58
4.1.2 Proposisi Nilai.....	59
4.1.3 Saluran.....	59
4.1.4 Hubungan Pelanggan.....	60

4.1.5 Arus Pendapatan.....	62
4.1.6 Sumber Daya Utama.....	62
4.1.7 Aktivitas Kunci.....	63
4.1.8 Kemitraan Utama.....	64
4.1.9 Struktur Biaya.....	65
4.2. Model Bisnis Kompetitor.....	66
4.2.1 Segmen Pelanggan.....	67
4.2.2 Proposisi Nilai.....	68
4.2.3 Saluran.....	69
4.2.4 Hubungan Pelanggan.....	70
4.2.5 Arus Pendapatan.....	70
4.2.6 Sumber Daya Utama.....	71
4.2.7 Aktivitas Kunci.....	71
4.2.8 Kemitraan Utama.....	72
4.2.9 Struktur Biaya.....	72
4.3 Peta Empati.....	74
4.3.1 Apa yang Dilihat oleh Calon Pelanggan.....	74
4.3.2 Apa yang Dipikir dan Dirasakan oleh Calon Pelanggan.....	75
4.3.3 Apa yang Didengar oleh Calon Pelanggan.....	76
4.3.4 Apa yang Dilakukan oleh Calon Pelanggan.....	77
4.3.5 Apa yang Dikhawatirkan oleh Calon Pelanggan.....	78
4.3.6 Apa yang Diinginkan oleh Calon Pelanggan.....	79
4.4 Validasi Pasar.....	82
4.5 Model Bisnis Baru Perusahaan.....	84
4.5.1 Segmen Pelanggan.....	85
4.5.2 Proposisi Nilai.....	85
4.5.3 Saluran.....	86
4.5.4 Hubungan Pelanggan.....	87
4.5.5 Arus Pendapatan.....	88
4.5.6 Sumber Daya Utama.....	88
4.5.7 Aktivitas Kunci.....	89

4.5.8 Kemitraan Utama.....	90
4.5.9 Struktur Biaya.....	91
4.6 Pengembangan Model Bisnis.....	92
4.7 Analisis Kelayakan Pengembangan Model Bisnis Secara Ekonomi.....	96
4.7.1 Analisis Skenario Normal.....	96
4.7.2 Kebutuhan investasi pengembangan produk layanan Kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan.....	97
4.7.3 Biaya operasional pengembangan Kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan.....	98
4.7.4 Biaya Pajak.....	99
4.7.5 Proyeksi penjualan produk layanan Kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan.....	99
4.7.6 Proyeksi arus kas pengembangan layanan kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan.....	103
4.7.7 Analisis Skenario Optimis.....	105
4.7.8 Analisis Skenario Pesimis.....	107
4.8 Analisis Kelayakan Pengembangan Model Bisnis Secara Non-Ekonomi..	111
4.8.1 Aspek Sosial.....	111
4.8.2 Aspek Budaya.....	98
4.8.3 Aspek Lingkungan.....	99
<b>BAB V .....</b>	<b>113</b>
<b>RENCANA AKSI.....</b>	<b>113</b>
5.1. Rencana Kegiatan dan Waktu Pelaksanaan.....	113
5.2. Penanggung Jawab.....	114
5.3 Ukuran Kinerja.....	115
5.4 Mitigasi Risiko.....	116
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>120</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>125</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Sembilan Komponen Model Bisnis .....	15
Gambar 2.2 Pusat Inovasi Terpacu Sumber Daya .....	33
Gambar 2.3 Pusat Inovasi Terpacu Penawaran .....	34
Gambar 2.4 Pusat Inovasi Terpacu oleh Pelanggan .....	35
Gambar 2.5 Pusat Inovasi Terpacu oleh Keuangan.....	36
Gambar 2.6 Pusat Inovasi Terpacu oleh Beberapa Pusat.....	37
Gambar 2.7 Ilustrasi Lingkungan Pembelajaran Jarak Jauh .....	38
Gambar 3.1 Alur Penelitian.....	53
Gambar 4.1 Sebaran Status Pekerjaan Peserta Kelas IELTS Tahun 2023 .....	58
Gambar 4.3 Model Bisnis "PT ABC" Saat Ini.....	66
Gambar 4.4 Model Bisnis "PT XYZ" .....	73
Gambar 4.5 Kanvas Model Bisnis Kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan .....	92
Gambar 4.6 Model Bisnis "PT ABC" Setelah Pengembangan Kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan.....	93

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pendapatan dan Keuntungan Bersih "PT ABC" Tahun 2020-2023 .....	8
Tabel 3.1 Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	47
Tabel 3.2 Informan Penelitian .....	49
Tabel 3.3 Identitas Responden Survei .....	49
Tabel 4.1 Apa yang Dilihat oleh Calon Pelanggan .....	75
Tabel 4.2 Apa yang Dipikir dan Dirasakan oleh Calon Pelanggan.....	75
Tabel 4.3 Apa yang Didengar oleh Calon Pelanggan .....	76
Tabel 4.4 Apa yang Dilakukan oleh Calon Pelanggan.....	77
Tabel 4.5 Apa yang Dikhawatirkan oleh Calon Pelanggan.....	78
Tabel 4.6 Apa yang Diinginkan oleh Calon Pelanggan.....	79
Tabel 4.7 Peta Empati .....	81
Tabel 4.8 Pertanyaan Validasi Pasar .....	82
Tabel 4.9 Kebersediaan Calon Pelanggan Membeli Kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan atau Bahasa Korea Selatan.....	85
Tabel 4.10 Hal yang Diharapkan Calon Pelanggan.....	86
Tabel 4.11 Saluran yang Diharapkan Calon Pelanggan.....	86
Tabel 4.12 Hal yang Diharapkan oleh Calon Pelanggan dari Perusahaan.....	87
Tabel 4.13 Produk yang Bersedia Dibeli oleh Calon Pelanggan.....	88
Tabel 4.14 Saluran yang Diharapkan Calon Pelanggan.....	88
Tabel 4.15 Kebutuhan Investasi Pengembangan Kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan.....	97
Tabel 4.16 Jumlah Pendapatan dari Penjualan Produk Kelas Bahasa Asing dan Non-Kelas Bahasa Asing "PT ABC" .....	101
Tabel 4.17 Proyeksi Pendapatan dari Penjualan Kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan Selama Lima Tahun Kedepan.....	102

Tabel 4.18 Proyeksi Arus Kas Pengembangan Layanan Kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan Selama Lima Tahun dengan Skenario Normal.....	103
Tabel 4.19 NPV, IRR, dan PP Analisis Skenario Normal.....	104
Tabel 4.20 Proyeksi Arus Kas Pengembananagan Produk Kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan Selama Lima Tahun dengan Skenario Optimis.....	106
Tabel 4.21 NPV, IRR, dan PP Analisis Skenario Optimis.....	107
Tabel 4.22 Proyeksi Arus Kas Pengembananagan Produk Kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan Selama Lima Tahun dengan Skenario Pesimis.....	109
Tabel 4.23 NPV, IRR, dan PP Analisis Skenario Pesimis.....	109
Tabel 5.1 Rencana Kegiatan Pengembangan dan Waktu Pelaksanaan.....	114

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara dengan Manajer Umum "PT ABC" .....	125
Lampiran 2 Transkrip Wawancara dengan Manajer Umum "PT XYZ" .....	140
Lampiran 3 Pertanyaan Kuesioner Calon Pelanggan Kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan.....	145
Lampiran 4 Proyeksi Penjualan Bulanan kelas Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, dan Bahasa Korea Selatan .....	149