UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Inovasi Model Bisnis Strategis untuk Platform Digital Layanan Wisuda Terintegrasi
Roy Andri, Nofie Iman Vidya Kemal, M.Sc., Ph.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN ..... **ii**
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS ..... **iii**
KATA PENGANTAR ..... **iv**
DAFTAR ISI ..... **vi**
DAFTAR TABEL ..... **ix**
DAFTAR GAMBAR ..... **xi**
ABSTRAK ..... **xiii**
ABSTRACT ..... **xiv**
BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Lingkungan Eksternal Perusahaan 1
1.2 Lingkungan Internal Perusahaan 8
1.3 Rumusan Masalah 10
1.4 Pertanyaan Penelitian 11
1.5 Tujuan Penelitian 11
1.6 Manfaat Penelitian 12
1.7 Ruang Lingkup Penelitian 13
1.8 Sistematika Penulisan 15
BAB II LANDASAN TEORI **17**
2.1 Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) 17
2.2 Kanvas Model Bisnis (*Business Model Canvas*) 18
2.2.1 Proposisi Nilai (*Value Propositions*) 20
2.2.2 Segmentasi Pelanggan (*Customer Segment*) 21
2.2.3 Saluran (*Channels*) 21
2.2.4 Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*) 23
2.2.5 Aliran Pendapatan (*Revenue Streams*) 24
2.2.6 Sumber Daya Utama (*Key Resources*) 25
2.2.7 Aktivitas Utama (*Key Activities*) 26
2.2.8 Kemitraan Utama (*Key Partnership*) 27

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Inovasi Model Bisnis Strategis untuk Platform Digital Layanan Wisuda Terintegrasi
Roy Andri, Nofie Iman Vidya Kemal, M.Sc., Ph.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2.2.9 Struktur Biaya (*Cost Structure*) 28
2.3 Peta Empati 29
2.4 Ekosistem Platform & *Multi-Sided Platform* 32
2.5 Analisis VRIO (*Resource-Based View*) 34
2.6 Analisis Kelayakan Finansial 36
2.7 Kerangka Penelitian 37
BAB III METODE PENELITIAN 39
3.1 Desain Penelitian 39
3.2 Unit Analisis 40
3.3 Metode Pengumpulan Data 41
3.4 Instrumen Penelitian 45
3.4.1 Wawancara 45
3.4.2 Survei 59
3.4.3 Kajian Literatur 65
3.5 Metode Analisis Data 65
3.5.1 Analisis Konten 66
3.5.2 Analisis Statistik Deskriptif 67
3.5.3 Analisis Kelayakan Finansial 68
3.5.4 Analisis Keunggulan Kompetitif (VRIO) 69
BAB IV STRATEGI DAN RENCANA 70
4.1 Analisis Model Bisnis 70
4.1.1 Hasil Wawancara Pertama 71
4.1.2 Hasil Wawancara Kedua 76
4.1.3 Hasil Wawancara Ketiga 83
4.1.4 Hasil Wawancara Keempat 89
4.2 Analisis Peta Empati 95
4.2.1 Hasil Wawancara Pertama 96
4.2.2 Hasil Wawancara Kedua 102
4.2.3 Hasil Wawancara Ketiga 108
4.3 Analisis Hasil Survei 114
4.3.1 Pertanyaan *Screening* 116

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Inovasi Model Bisnis Strategis untuk Platform Digital Layanan Wisuda Terintegrasi
Roy Andri, Nofie Iman Vidya Kemal, M.Sc., Ph.D.,
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.3.2 Pertanyaan Informasi Demografi 117
4.3.3 Pertanyaan Konteks Acara Wisuda 121
4.3.4 Pertanyaan Peta Empati *(See, Hear, Think and Feel)* 125
4.3.5 Pertanyaan Peta Empati *(Thinks and Feels, Pain, Gain)* 129
4.3.6 Sintesis Peta Empati Calon Pelanggan 135
4.4 Perancangan Model Bisnis 137
4.5 Analisis Ekosistem Platform dan Platform Multi Sisi 177
4.6 Analisis Keunggulan Kompetitif Berbasis VRIO 184
4.6.1 Orkestrasi Ekosistem Mikro-Makro 184
4.6.2 Akuisisi Berbasis Grafik Sosial 185
4.6.3 *Commoditized Trust Infrastructure* 185
4.6.4 Efisiensi Modal dan *Operating Leverage* 186
4.6.5 Penguatan Keunggulan Kompetitif Secara Dinamis 188
4.6.6 Implikasi Strategis 191
4.7 Analisis Kelayakan Finansial 193
4.7.1 Analisis Skenario Moderat 194
4.7.2 Analisis Skenario Optimis 196
4.7.3 Analisis Skenario Pesimis 198
4.7.4 Analisis BEP dan *Margin of Safety* 199
4.7.5 Implikasi Kelayakan Finansial 201
BAB V RENCANA AKSI 203
5.1 Rencana Kegiatan dan Waktu Pelaksanaan 203
5.1.1 Tahap Persiapan 205
5.1.2 Tahap Eksekusi 206
5.1.3 Tahap Evaluasi 208
5.2 Penanggung Jawab 209
5.3 Ukuran Kinerja 212
5.3.1 Pengukuran Retensi dan Kualitas Kemitraan Mitra 214
5.4 *Exit Strategy* 215
DAFTAR PUSTAKA 217
LAMPIRAN 221