

CUSTOMER DEVELOPMENT MODEL DALAM BISNIS JASA PEMBELAJARAN PROGRAM ENGLISH AS SECOND LANGUAGE (ESL)

CUSTOMER DEVELOPMENT MODEL IN LEARNING SERVICE BUSINESS OF ENGLISH AS A SECOND LANGUAGE (ESL) PROGRAM

Niken Dyah Wanodyanti¹⁾, Idqan Fahmi ^{*}, dan Agus Maulana^{)}**

^{*}) Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151

^{**)} Universitas Dr Sutomo
Jl. Semolowaru No.84, Surabaya 60118

Abstract: *The purpose of study is to test the application of Customer Development Model (CDM) in a language service business called English as Second Language (ESL). This study uses CDM approach by incorporating business model canvas and SERVQUAL. The study uses qualitative and quantitative approaches by involving corporate clients (headmaster and ESL teacher implementers) and corporate management to perceive consumer perceptions. The results of this study indicate that the company has passed the stage of customer discovery and customer validation for two years. The next stage is the customer creation with the results of a new marketing strategy formulation. The new marketing strategy formulation is a result of the improvement of the business model canvas and the evaluation of the old marketing strategy. The improvement of the canvas business model is derived from customer perception with SERVQUAL method. Formulation of marketing strategy will be conducted using the main strategy of providing holistic services and 7P (product, promotion, price, place, people, process, dan physical evidence) marketing mix strategy. The managerial implications that need to be carried by PT Pendidikan Prima Utama are the improvement of tools, service improvement, and ESL program development.*

Keywords: *business model canvas, CDM, ESL, service business, SERVQUAL*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah menguji penerapan *Customer Development Model* (CDM) dalam bisnis jasa dengan kasus program *English as Second Language* (ESL). Pendekatan penelitian ini melalui CDM dengan menggunakan model bisnis kanvas dan SERVQUAL. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan melibatkan klien perusahaan (kepala sekolah dan guru implementor ESL) dan manajemen perusahaan untuk melihat persepsi konsumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah melewati tahapan *customer discovery* dan *customer validation* selama dua tahun. Tahapan selanjutnya adalah *customer creation* dengan hasil rumusan strategi pemasaran yang baru. Rumusan strategi pemasaran yang baru merupakan hasil perbaikan model bisnis kanvas dan evaluasi strategi pemasaran yang lama. Perbaikan model bisnis kanvas diperoleh dari hasil persepsi pelanggan dengan metode SERVQUAL. Rumusan strategi pemasaran yang akan dilakukan dengan strategi utama memberikan pelayanan holistik dan strategi bauran pemasaran 7P (*product, promotion, price, place, people, process, dan physical evidence*). Implikasi manajerial yang perlu dilakukan pada tahap *customer creation* ini adalah perbaikan perangkat, perbaikan pelayanan, dan pengembangan program ESL.

Kata kunci: *bisnis jasa, CDM, ESL, model bisnis kanvas, SERVQUAL*

¹ Corresponding author:
Email: necan_41@yahoo.com

PENDAHULUAN

Bahasa Inggris merupakan bahasa universal oleh masyarakat internasional. Bahasa asing yang dipelajari di sekolah formal oleh beberapa negara, salah satunya diterapkan di Indonesia. Bahasa Inggris berfungsi sebagai bahasa asing di Indonesia. Evaluasi kurikulum bahasa Inggris sangat penting dalam proses pengembangan kurikulum, baik dalam pembuatan kurikulum baru, memperbaiki kurikulum yang ada atau menyempurnakannya. Mappiase dan Sihes (2014) melakukan penelitian mengenai evaluasi *English as a Foreign Language* (EFL) dan kurikulumnya di Indonesia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa program EFL dan kurikulumnya perlu ditingkatkan agar memberi tambahan keuntungan bagi para lulusan untuk bisa mendapatkan kesempatan kerja di tingkat internasional. Hasil penelitian Marwan (2016) mengenai penyebab gagalnya siswa SMP dan SMA menguasai bahasa Inggris menunjukkan isu-isu meliputi kualitas guru bahasa Inggris, kualitas mahasiswa pada program studi bahasa Inggris, kurangnya jam pembelajaran Inggris di sekolah, ketiadaan kegiatan ekstrakurikuler bahasa Inggris dan lingkungan berbahasa Inggris di sekolah, keberadaan ujian nasional, minimnya penggunaan fasilitas serta ketiadaan fasilitas tersebut, dan tidak efektifnya sistem monitoring merupakan hal-hal yang paling berkontribusi terhadap ketidakefektifan pembelajaran bahasa Inggris di sekolah. Penerapan integrasi pembelajaran Teknik Informasi Komputer (TIK) dalam pengajaran Bahasa Inggris di Indonesia menunjukkan bahwa manfaat integrasi tersebut masih terfokus pada tingkat teknis, bukan pada aspek komunikatif dan fungsional dalam proses belajar siswa (Lubis, 2018). Kondisi ini menunjukkan kemampuan berbahasa Inggris orang Indonesia yang belum aktif, sehingga tidak mampu bersaing.

Hal tersebut berdampak dengan munculnya berbagai tempat alternatif pendidikan untuk meningkatkan kemampuan bahasa Inggris di Indonesia. Lembaga kursus bahasa asing merupakan lembaga pendidikan nonformal. Lembaga pendidikan nonformal memberikan pendidikan yang belum dapat dipenuhi oleh guru dan sekolah. Berbagai lembaga kursus bahasa Inggris bersaing untuk memenangkan persaingan. Ada beberapa penelitian terdahulu terkait kursus bahasa Inggris yang dilakukan untuk memenangkan persaingan. Hazisma dan Firdaus (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh bauran promosi terhadap keputusan

siswa dalam memilih kursus bahasa Inggris di LBPP LIA Palembang dengan metode analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan promosi penjualan merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi keputusan siswa dalam memilih kursus bahasa Inggris di LBPP LIA Palembang. Yusuf (2013) melakukan penelitian analisis efektifitas expo dan *open house* dengan metode analisis data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan expo yang banyak menghasilkan siswa untuk masuk ke EF (*English First*). Hadi *et al.* (2015) melakukan penelitian mengenai pengaruh bauran pemasaran dengan metode analisis deskriptif dan analisis jalur.

Program ESL ini merupakan program alternatif dalam bidang pendidikan bahasa Inggris. Program ESL ini merupakan program peningkatan keterampilan bahasa Inggris peserta didik yang memfokuskan bahasa Inggris sebagai media komunikasi. Panggabean (2015) menyatakan belajar bahasa Inggris dengan aktivitas berbicara jauh lebih baik dibandingkan belajar secara formal. Program ESL ini dijual dengan sistem paket dan masuk ke dalam intrakurikuler sekolah. Paket ini terdiri atas produk dan kebijakan implementasi. Perangkat produknya terdiri atas *Teacher Kit*, *Student Kit*, *Coach Kit*, dan *School Kit*. Program ESL diimplementasikan dengan membangun *productive language habits*. Agbatogun (2014) menyatakan keterampilan berbicara adalah kontributor potensial yang memberikan kontribusi signifikan terhadap prediksi kompetensi komunikatif murid di kelas ESL.

Program ESL menyatu dan dibuat sesuai dengan topik pembelajaran setiap jenjang sehingga pengembangan kemampuan berbahasa Inggris peserta didik pada program ini akan mengikuti alur pembelajaran sesuai muatan kurikulum sekolah setempat. Setiap topik berisi materi yang tidak jauh dari kontekstual kehidupan siswa. Hal ini akan mempermudah siswa dalam pelaksanaan program ESL ini. Hal ini sesuai dengan penelitian Simbolon (2014). Pendekatan pembelajaran kontekstual secara keseluruhan siswa menunjukkan kemampuan berbicara bahasa Inggrisnya lebih tinggi daripada siswa yang diberi pembelajaran konvensional (Simbolon, 2014). Alek (2014) menyatakan penggunaan metode pembelajaran langsung dalam mengajar bahasa Inggris dapat membangkitkan semangat peserta didik, karena dalam proses belajar dan mengajar guru sedapat mungkin mengajarkan sesuatu yang bersifat kontekstual.

Program ESL yang sudah ditawarkan ke beberapa sekolah swasta di Tangerang Selatan belum direspon secara positif. Program ESL merupakan program baru dalam bidang pendidikan bahasa Inggris di Indonesia. Beberapa sekolah yang pernah ditawarkan program ini menolak karena secara paradigma belum sejalan, terkait faktor kesiapan manajerial sekolah, dan belum memahami pengetahuan produk yang ditawarkan. Upaya untuk meningkatkan jumlah klien dan mempertahankan klien lama perlu dilakukan oleh perusahaan. Pendekatan CDM memberikan kerangka dan tahapan yang memudahkan pebisnis pemula. CDM bertujuan mencapai pemahaman yang mendalam tentang pelanggan dan masalah mereka. Hal ini sangat sesuai dengan bisnis jasa yang menjual pelayanan kepada konsumen yang membutuhkan. Jasa yang ditawarkan harus disesuaikan dengan selera konsumen. Pironti *et al.* (2015) melakukan penelitian mengenai peran pelanggan dalam model bisnis inovasi dengan studi kasus perusahaan furnitur LAGO menunjukkan bagaimana inovasi model bisnis dapat dipupuk dengan melibatkan pelanggan dengan peran dan logika baru.

Tahapan CDM terdiri atas terdiri atas *customer discovery*, *customer validation*, *customer creation*, dan *building company* (Blank dan Dorf, 2012). Tahap *customer discovery* ini akan mencari konsumen yang cocok dengan produk atau jasa yang ditawarkan dan mencari masalah konsumen untuk dapat diselesaikan. *Customer validation* merupakan tahapan yang digunakan untuk memastikan model bisnis dapat diperbesar kapasitasnya (*scalable*) dan dijalankan (*repeatable*). Tahap *customer creation* menangkap keinginan pelanggan terhadap produk atau jasa yang sudah ditawarkan, sehingga pelanggan akan setia menggunakan produk atau jasa dan memungkinkan mendapat pelanggan baru. Tahap *company building* ini perusahaan berubah dari yang informal, dalam proses pembelajaran, menjadi perusahaan dengan organisasi formal.

Salah satu contoh perusahaan yang menerapkan CDM adalah Algole. Algole sebuah startup aplikasi bidang pendidikan membangun sistem untuk mengoptimalkan strategi pengambilan keputusan siswa dan membantu mereka meraih nilai yang lebih tinggi dalam ujian perguruan tinggi. Laks dan Gaurav (2014) melakukan penelitian mengenai tantangan penerapan *customer discovery* pada perusahaan Algole dengan hasil pada tahap ini lebih memvalidasi masalah dan solusi.

Penelitian yang dilakukan Laks dan Gaurav (2014) hanya pada tahap *customer discovery*, sedangkan penelitian yang dilakukan menguji penerapan keempat tahap CDM pada program ESL.

CDM banyak diterapkan pada bisnis startup dan untuk produk teknologi. Hal ini menjadi menarik jika diterapkan untuk bisnis jasa. Program ESL sebagai program pendidikan bahasa Inggris dijadikan bahan pembelajaran dalam penerapan CDM. Hipotesis penelitian ini adalah CDM dapat diterapkan pada bisnis jasa yang tidak berbasis teknologi. Tujuan penelitian ini adalah menguji penerapan CDM dalam bisnis jasa dengan kasus program ESL. Pendekatan penelitian ini melalui CDM dengan menggunakan model bisnis kanvas dan SERVQUAL. Hasil yang diharapkan dalam penelitian ini adalah tahapan CDM yang sudah dicapai dan yang akan dilakukan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di sekolah-sekolah daerah Tangerang Selatan yang menjadi klien PT Pendidikan Prima Utama. Pengambilan data dilakukan pada bulan Juni sampai Juli 2017. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan wawancara terhadap klien (kepala sekolah) dan pihak perusahaan (manajemen), serta penyebaran kuesioner terhadap guru implementor ESL. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Tabel responden dapat dilihat pada Tabel 1.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Penelitian kualitatif juga bisa diartikan sebagai riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang analisisnya lebih fokus pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan menggunakan metode statistika. Pendekatan penelitian kualitatif ini dilakukan dengan wawancara dengan manajemen perusahaan dalam bentuk identifikasi CDM (Blank dan Dorf, 2012). Pendekatan penelitian kuantitatif ini menggunakan metode SERVQUAL. Hipotesis penelitian ini adalah CDM dapat diterapkan pada bisnis jasa yang tidak berbasis teknologi. CDM banyak diterapkan pada bisnis startup dan untuk produk teknologi.

Tabel 1. Responden

Responden	Jumlah	Data Analisis
Kepala sekolah	7	Persepsi konsumen
Guru implementor ESL	62	Persepsi konsumen
Manajemen perusahaan	3	Tahap <i>customer discovery</i> , <i>customer validation</i> , dan BMC

Identifikasi CDM pada tahap *customer discovery* dan *customer validation* dilakukan dengan melakukan wawancara kepada manajemen perusahaan. Tahapan *customer creation* merupakan tahapan lanjutan dari CDM yang akan dilakukan perusahaan. Tahap *customer creation* terdiri atas identifikasi *Business Model Canvas* (BMC) saat ini, survei persepsi konsumen, dan perbaikan BMC. Alat analisis pada CDM adalah BMC. Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang organisasi yang menciptakan, memberikan dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2017). Model bisnis yang dimiliki perusahaan perlu dikaji kembali sebagai perbaikan untuk keberlangsungan perusahaan. Batocchio *et al.* (2016) menyatakan bahwa penyebab kegagalan dalam model bisnis antara lain, hubungan proposisi nilai dan segmen pelanggan, kelayakan finansial, kendala lingkungan (belum terintegrasi dengan model bisnis), eksekusi oleh manajemen, dan pertimbangan pelaksanaan model bisnis. BMC baru dan evaluasi strategi pemasaran lama digunakan untuk merumuskan strategi pemasaran. Metodologi BMC dan *Lean Canvas* dapat dipelajari untuk mengidentifikasi kumpulan pertanyaan dalam *customer development* dan paling relevan untuk mencari pasar yang tepat (York dan Danes, 2015).

1. Identifikasi BMC

Identifikasi BMC terdiri atas sembilan elemen, yaitu *value proposition*, *customer segments*, *channels*, *customer relationships*, *key resources*, *key partnerships*, *key activities*, *cost structure* dan *revenue streams*. Data yang diperoleh dianalisis untuk diekstraksi menjadi kanvas model bisnis awal.

2. Survei Persepsi Konsumen

Persepsi konsumen adalah proses yang digunakan oleh individu untuk memilih, mengorganisasikan, dan menginterpretasi masukan informasi guna menciptakan gambaran dunia yang memiliki arti (Kotler dan Keller, 2009). Analisis persepsi konsumen terhadap kualitas jasa merupakan salah satu cara untuk mengevaluasi

perusahaan dari pihak eksternal. Kualitas jasa terdiri atas lima dimensi, yaitu bukti fisik (*tangible*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*). Salah satu yang digunakan untuk menganalisis persepsi konsumen adalah metode SERVQUAL (Parasuraman *et al.* 1988). Ada beberapa penelitian mengenai persepsi konsumen dengan menggunakan metode SERVQUAL. Nurwulan *et al.* (2014) melakukan penelitian mengenai analisis pelayanan jasa pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) DKI Jakarta. Sarjono dan Natalia (2014) melakukan penelitian SERVQUAL dalam pelayanan kelas pada laboratorium manajemen Universitas Bina Nusantara. Yulia *et al.* (2016) melakukan penelitian mengenai kepuasan konsumen terhadap pelayanan apotek dengan metode SERVQUAL. Simanjuntak *et al.* (2016) melakukan penelitian mengenai kepuasan perusahaan kehutanan terhadap penerapan sistem informasi online dalam pengolahan produk hasil hutan dengan metode SERVQUAL.

Proses analisis persepsi konsumen dimulai sampai penyusunan kuesioner, uji validitas dan reliabilitas, pengumpulan data, serta analisis data SERVQUAL. Dalam penelitian ini diukur *Gap 5* yaitu kesenjangan antara jasa yang dialami dan jasa yang diharapkan oleh pelanggan. *Gap* diantara harapan dan persepsi pelanggan pada lima dimensi kualitas jasa yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Kelima dimensi kualitas tersebut dijabarkan dalam beberapa butir pertanyaan untuk atribut harapan dan variabel persepsi berdasarkan skala Likert. Skor SERVQUAL untuk tiap pasang pertanyaan bagi masing-masing pelanggan dapat dihitung berdasarkan rumus berikut (Zeithaml *et al.* 2009).

Skor *Gap* kualitas jasa secara rinci dapat dihitung berdasarkan: a) *Item-by-item analysis*, misal P1 – E1, P2 – E2, dan seterusnya. Dimana P = Persepsi dan E = Harapan. b) *Dimensi-by-dimensi analysis*, contoh: $(P1 + P2 + P3 + P4 / 4) - (E1 + E2 + E3 + E4 / 4)$ dimana P1 sampai P4 dan E1 sampai E4 mencerminkan 4 pernyataan persepsi dan harapan berkaitan dengan

dimensi tertentu. Hasil dari SERVQUAL ini digunakan perbaikan BMC perusahaan saat ini. Hasilnya adalah BMC baru yang digunakan untuk merumuskan strategi pemasaran. Kerangka pemikiran penelitian selengkapnya pada Gambar 1.

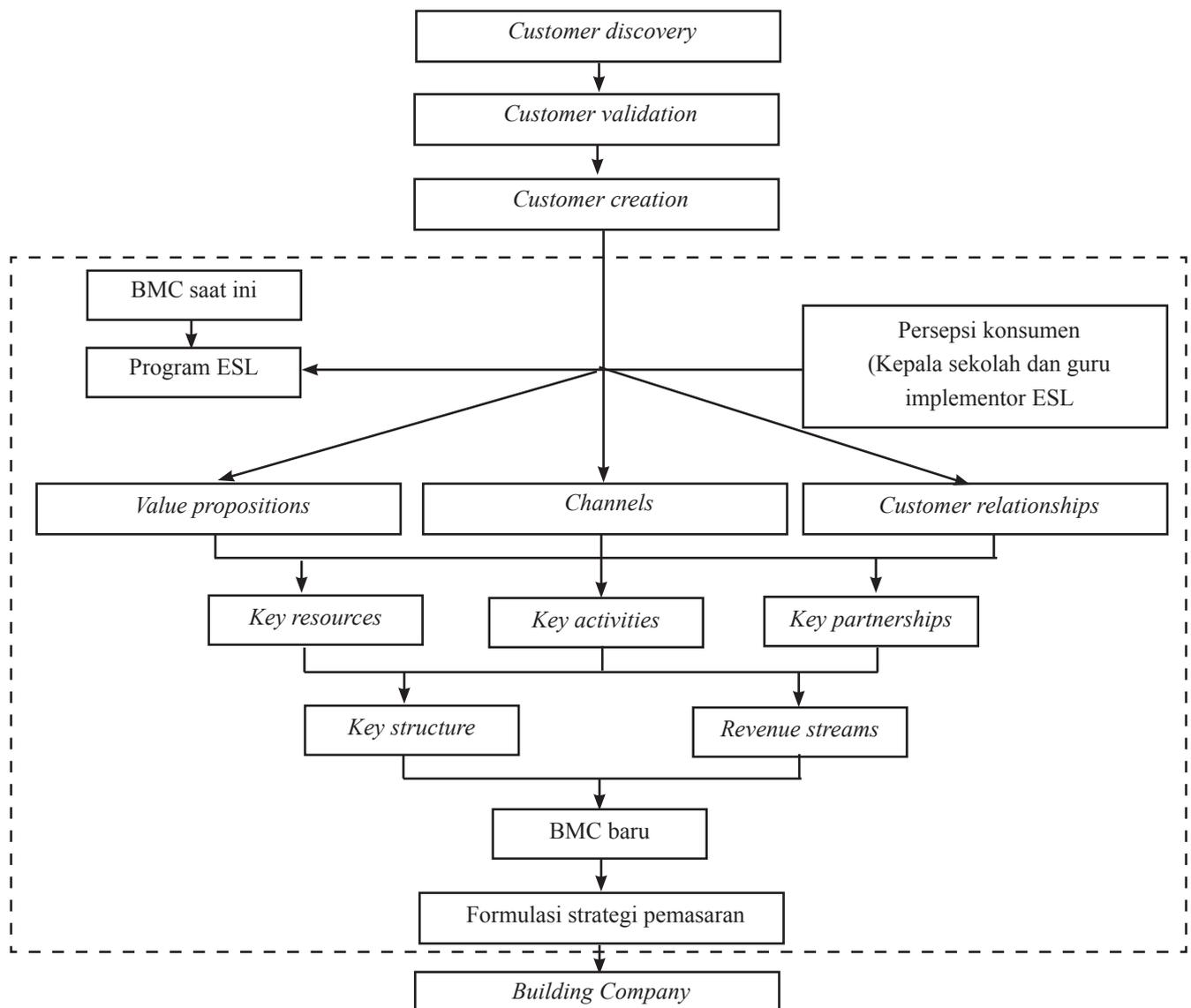
HASIL

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa metode CDM dapat diterapkan pada bisnis jasa pada program ESL (bukan berbasis teknologi). CDM biasanya diterapkan pada produk berteknologi. Thamjamrassri *et al.* (2018) melakukan penelitian menggunakan metode CDM pada tahap *customer discovery* dalam mengembangkan layanan kesehatan berbasis teknologi informasi yang komprehensif untuk pasien dengan nyeri lutut / kaki. Penerapan tahapan CDM program ESL PT Pendidikan Prima Utama berada pada tahapan

customer discovery dan *customer validation*. Lipusch *et al.* (2017) melakukan penelitian tentang *customer development* untuk *start-up* yang menunjukkan menunjukkan bidang-bidang penting untuk penelitian masa depan dengan dukungan teknologi informasi untuk pengembangan pelanggan. Tahapan proses selanjutnya yang akan dilakukan adalah tahap *customer creation* dan *company building*.

Customer discovery

Tahapan *customer discovery* terdiri atas empat tahap yaitu penyusunan BMC awal, pengujian masalah, pengujian solusi, dan verifikasi BMC. Sebelum program ESL ditawarkan, perusahaan sudah membuat BMC. Program ESL dibuat dengan tujuan menciptakan sekolah berkompetensi global melalui program bilingual dan menciptakan program bahasa Inggris yang mudah dan menyenangkan sehingga dapat diaplikasikan.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Program ESL dilakukan pengujian masalah dengan mengadakan promosi dengan *event Grand Launching*. Perusahaan mempresentasikan program ESL kepada 15 perwakilan sekolah swasta yang diundang perusahaan. Selain presentasi, perusahaan melakukan diskusi dengan tamu undangan dengan tujuan menangkap aspirasi dari para calon klien mengenai program ESL. Respon dari para calon klien adalah menanyakan bagaimana program ESL dapat diimplementasikan secara holistik, sementara program ESL ini merupakan program baru.

Hasil *event Grand Launching* adalah memperbaiki BMC untuk tahap pengujian solusi. Solusi untuk implementasi program secara holistik dengan melakukan perencanaan yang baik, implementasi konsisten, dan evaluasi yang rinci serta akurat. Perencanaan yang baik dilakukan dengan mempersiapkan perangkat pembelajaran untuk siswa dan guru, sehingga segala kebutuhan yang diperlukan pada tahap perencanaan telah terlebih dahulu selesai disiapkan oleh perusahaan. Klien diarahkan untuk siap menjalankan program dengan menggunakan perangkat yang telah disiapkan. Implementasi yang konsisten dilakukan dengan program pendampingan *coach*. Klien diarahkan oleh *coach* untuk menjalankan program dengan bimbingan dan asistensi yang baik, sehingga implementasi program dapat berjalan dengan optimal sesuai standar yang ditetapkan. Evaluasi yang rinci dan akurat diperoleh klien dari hasil evaluasi implementasi program murid dan guru implementor ESL. Pengujian solusi dilakukan saat melakukan promosi *free trial* ke sekolah-sekolah. Evaluasi *free trial* menunjukkan solusi tersebut dapat diterima calon klien.

Hasil tahap *customer discovery* dapat dilihat pada Tabel 2 pada tahun 2015/2016 yang menunjukkan ada lima SD yang berminat untuk membeli program ESL. Kelima SD tersebut menjalankan program ESL selama setahun. Hasilnya pada tahun kedua terdapat dua SD yang mengundurkan diri. Hal ini perlu dilakukan tahap lanjutan dari CDM, yaitu *customer validation*.

Tabel 2. Target dan kondisi klien di Tangerang Selatan

Kondisi Perusahaan	2015/2016	2016/2017
Target Jenjang	5 SD	2 TK, 4 SD, dan 1 SMP
Jumlah Murid	1500	1804

Penelitian terdahulu biasanya dilakukan hanya pada salah satu tahap pada CDM. Penelitian terdahulu telah dilakukan pada tahap *customer discovery* dilakukan pada salah satu situs web. Hal ini dapat ditunjukkan pada penelitian mengenai eksplorasi dan evaluasi model *e-business* menunjukkan hasil survei yang akan digunakan sebagai bagian dari pendekatan pengembangan berkelanjutan untuk membantu merevisi dan penyempurnaan situs web dan kegunaannya (Yen *et al.* 2013).

Customer validation

Tahapan *customer validation* terdiri atas persiapan penjualan, penjualan produk, pemilihan posisi produk, dan validasi BMC. Tahap persiapan penjualan dilakukan dengan mengumpulkan data SD swasta di Tangerang Selatan dan menyiapkan perangkat promosi. Standar prosedur pelaksanaan penjualan berupa memaparkan profil perusahaan, profil program, surat penawaran harga, daftar harga, brosur, dan contoh perangkat untuk murid dan guru. Tahap penjualan dilakukan dengan melaksanakan presentasi ke berbagai SD swasta di Tangerang Selatan dan melakukan *trial training* kepada guru sebagai calon implementor program apabila jasa dibeli.

Posisi produk dari program ESL adalah menjadi mitra sekolah dalam mewujudkan visi misi sekolah terkait capaian program bilingual. Hasil dari tahap *customer validation* menunjukkan pelanggan PT Pendidikan Prima Utama adalah sekolah swasta dengan salah satu visi misinya berwawasan global dan kemampuan berbahasa asing. Hal ini ditunjukkan pada tahun pertama jumlah klien lima SD swasta dan tahun kedua berjumlah tujuh sekolah (TK, SD, dan SMP). Jenjang yang awalnya hanya SD bertambah untuk jenjang TK, SMP, dan SMA. Walaupun untuk jenjang SMA belum ada yang berminat.

Selama dua tahun program ESL ini berjalan selalu ada sekolah yang mundur. Penyebab beberapa sekolah mundur dan tidak mengikuti program ESL antara lain manajemen sekolah tersebut belum rapi, miss komunikasi antara yayasan dan kepala sekolah, dan terkait faktor biaya. Oleh karena itu, perusahaan perlu membuat rumusan agar tidak ada klien yang mundur dan jumlah klien bertambah. Hal ini dapat dilakukan pada tahap *customer creation*.

Customer Creation

Tahap *customer creation* bertujuan menangkap keinginan pelanggan terhadap produk atau jasa yang sudah ditawarkan, sehingga pelanggan akan setia menggunakan produk atau jasa dan memungkinkan mendapat pelanggan baru. *Customer creation* memberikan pengalaman yang mendorong permintaan pasar langsung ke saluran penjualan perusahaan. Ini juga merupakan bagian dari model bisnis yang dapat mulai membelanjakan lebih banyak untuk kegiatan pemasaran.

Selama menjalankan program ESL, perusahaan berusaha menjalankan prinsip perilaku yang berfokus pada masalah sebelum solusi, kecenderungan untuk *trial and error*, menyatakan dengan skala rendah, fleksibilitas, pengembangan simultan pelanggan dan produk, dan mengurangi biaya atau kerugian terjangkau. Hal ini seperti penelitian yang dilakukan Sakhdari *et al.* (2017) mengenai perilaku *start-up* berdasarkan *customer development* model.

PT Pendidikan Prima Utama menginginkan pelanggan yang setia dan menambah pelanggan baru untuk mewujudkan visi misi perusahaannya. Kendala tidak tercapainya target dan beberapa klien yang mundur membuat perusahaan perlu merancang kembali strategi pemasaran dengan pendekatan pelanggan. Oleh karena itu, untuk memformulasikan strategi pemasaran dilakukan dengan pendekatan CDM dengan tahapan *customer creation*. Tahapan *customer creation* ini mempertimbangkan masukan dari pelanggan untuk

perbaikan dan pengembangan program ESL. Formulasi strategi pemasaran disusun berdasarkan evaluasi strategi pemasaran lama dan BMC baru. Berghout (2012) menyatakan pelanggan memiliki peran penting dan spesifik dalam penelitian mengenai pengembangan model bisnis perusahaan *software NextSelect*.

Gambaran Model Bisnis Pengelolaan PT Pendidikan Prima Utama

Customer segments PT Pendidikan Prima Utama memiliki jumlah klien sebanyak tujuh sekolah dari jenjang TK sampai SMP pada tahun pendidikan 2016/2017. PT Pendidikan Prima Utama menetapkan *value propositions* sebagai program pembangunan sistem bilingual school. Channels PT Pendidikan Prima Utama terdiri atas Forum Kepala Sekolah Dasar Swasta (FKSDS), promosi, grup media sosial *WhatsApp* (WA), dan rapat rutin. *Customer relationships* PT Pendidikan Prima Utama adalah event pelanggan dan kunjungan rutin kepala sekolah. *Revenue streams* PT Pendidikan Prima Utama diperoleh dari biaya jasa pendampingan program ESL. *Key resources* PT Pendidikan Prima Utama adalah Sumber Daya Manusia (SDM) dan perangkat. *Key activities* PT Pendidikan Prima Utama adalah pendampingan ESL, pelatihan guru, dan pembangunan sistem ESL. *Key partners* PT Pendidikan Prima Utama adalah CV Sumber Jaya (Toko Alat Tulis Kantor (ATK)) dan percetakan CV Anak Negeri. *Cost structure* PT Pendidikan Prima Utama digunakan untuk biaya percetakan, biaya sumber daya manusia, serta biaya riset dan pengembangan. BMC PT Pendidikan Prima Utama dapat dilihat pada Gambar 2.

Key Partners -Toko ATK -Percetakan	Key Activities -Pendampingan ESL -Pelatihan guru -Pembangunan sistem ESL	Value Propositions -Sistem <i>bilingual school</i>	Customer Relationship -Event pelanggan -Kunjungan rutin kepala sekolah / manajemen	Customer Segments -Sekolah / lembaga pendidikan
	Key Resources -SDM -Perangkat		Channels -FKSDS -Promosi -Grup media sosial (WA) -Rapat rutin	
Cost Structure -Percetakan -SDM -Riset dan pengembangan			Revenue Streams -Jasa pendampingan program ESL	

Gambar 2. Model Bisnis Kanvas PT pendidikan prima utama saat ini

Persepsi Pelanggan terhadap Program ESL

Hasil *Gap* persepsi dan harapan kepala sekolah yang besar dan bernilai negatif adalah dimensi *tangible* dan *reliability*. Nilai negatif menunjukkan ketidakpuasan klien. Masukan terkait dimensi *tangible* dari kepala sekolah terkait buku siswa yang kontennya monoton untuk diperbaiki lagi agar terlihat menarik. Masukan terkait dimensi *reliability* adalah perusahaan membuat jadwal informasi berkala terkait evaluasi guru implementor ESL. Hasil skor SERVQUAL kepala sekolah rata-rata dapat dilihat pada Tabel 3.

Hasil *Gap* persepsi dan harapan guru implementor ESL yang besar dan negatif adalah dimensi *tangible* dan *reliability*. Nilai negatif menunjukkan ketidakpuasan klien. Masukan terkait dimensi *tangible* dari guru implementor ESL, yaitu perbaikan buku siswa agar lebih menarik dan lebih teliti lagi dalam proses pencetakannya dan penyediaan tambahan alat peraga yang menarik (audiovisual, audio, gambar, dan permainan interaktif). Masukan terkait dimensi *reliability* yaitu pendampingan intensif, *coach* diberi kesempatan mengajar ESL di kelas sebagai contoh untuk guru implementor ESL, pengaturan kembali jadwal *coach* dengan pihak sekolah agar sinkron, dan adanya rotasi antar *coach*. Hasil skor SERVQUAL kepala sekolah rata-rata dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 3. Skor SERVQUAL Kepala Sekolah

Dimensi	Mean (E)	Mean (P)	Gap = P - E	Sig. (2-tailed)
<i>Tangible</i>				
Perlengkapan terbaru	6,29	4,43	-1,86	
Bahan materi menarik	6,86	4,57	-2,29	0,025
Fasilitas perusahaan mendukung program	6,71	5,43	-1,29	
Rata-rata	6,62	4,81	-1,81	
<i>Reliability</i>				
Jika klien memiliki masalah, segera membantu	6,57	5,57	-1,00	
Perusahaan bisa diandalkan	6,71	5,71	-1,00	0,000
Program <i>free trial</i> yang diberikan sesuai dengan pelaksanaan program	6,57	5,43	-1,14	
Perusahaan memiliki catatan atau laporan yang lengkap	6,57	5,43	-1,14	
Rata-rata	6,61	5,54	-1,07	
<i>Responsiveness</i>				
Pemberitahuan jadwal kepada klien	5,00	6,00	1,00	
Perusahaan memberi pelayanan yang cepat	5,43	5,14	-0,29	0,325
<i>Coach</i> bersedia membantu klien	6,00	6,14	0,14	
Pihak perusahaan mampu menanggapi klien secara cepat	5,29	5,71	0,43	
Rata-rata	5,43	5,75	0,32	
<i>Assurance</i>				
Klien percaya pada <i>coach</i>	5,86	5,43	-0,43	
Rasa aman dalam transaksi keuangan	5,86	6,00	0,14	0,126
<i>Coach</i> ramah dan sopan	6,57	6,00	-0,57	
<i>Coach</i> didukung perusahaan agar bisa melakukan pekerjaannya	6,29	5,57	-0,71	
Rata-rata	6,14	5,75	-0,39	
<i>Empathy</i>				
Para <i>coach</i> memberi perhatian secara pribadi	5,57	5,86	0,29	
<i>Coach</i> mengetahui kebutuhan klien	6,00	5,71	-0,29	0,244
Perusahaan menempatkan anda sebagai prioritas	6,29	5,57	-0,72	
Perusahaan memiliki jam layanan yang nyaman bagi klien	6,14	5,57	-0,57	
Rata-rata	6,00	5,68	-0,32	

Tabel 4. Skor SERVQUAL Guru Implementor ESL

Dimensi	Mean (E)	Mean (P)	Gap = P - E	Sig. (2-tailed)
Tangible				
Perlengkapan terbaru	5,92	5,23	-0,69	
Perangkat program yang menarik	5,98	5,18	-0,81	
Penampilan <i>coach</i> rapi	6,31	5,90	-0,40	0,007
Penyediaan sumber dan bahan materi yang relevan dengan program	6,21	5,29	-0,92	
Rata-rata	6,10	5,40	-0,71	
Reliability				
Jadwal pertemuan dan kunjungan kelas yang jelas dan tepat waktu	6,15	5,87	-0,27	
Jika guru implementor ESL memiliki masalah, <i>coach</i> segera membantu	6,27	5,89	-0,39	
<i>Coach</i> bisa diandalkan	6,29	5,58	-0,71	0,004
Program <i>free trial</i> yang diberikan sesuai dengan pelaksanaan program.	6,03	5,61	-0,42	
<i>Coach</i> memiliki catatan atau laporan yang lengkap	6,21	5,60	-0,61	
Rata-rata	6,19	5,71	-0,48	
Responsiveness				
<i>Coach</i> memberitahu jadwal kunjungan kelas	5,56	5,26	-0,31	
<i>Coach</i> memberi pelayanan yang cepat	4,87	4,71	-0,16	
<i>Coach</i> bersedia membantu	5,21	5,13	-0,08	0,298
<i>Coach</i> mampu menanggapi klien secara cepat	4,65	4,76	0,11	
Rata-rata	5,07	4,96	-0,11	
Assurance				
Guru implementor ESL percaya pada <i>coach</i>	5,34	5,39	0,05	
Guru implementor ESL merasa nyaman saat dikunjungi <i>coach</i> dan pertemuan rutin	5,66	5,27	-0,39	
<i>Coach</i> ramah dan sopan	6,00	6,00	0,00	0,228
<i>Coach</i> didukung perusahaan agar bisa melakukan pekerjaannya	5,89	5,52	-0,37	
Rata-rata	5,72	5,54	-0,18	
Empathy				
Perusahaan memberi perhatian secara pribadi	4,61	4,19	-0,42	
Para <i>coach</i> memberi perhatian secara pribadi	4,60	4,47	-0,13	
<i>Coach</i> mengetahui kebutuhan guru implementor ESL	4,82	4,47	-0,35	0,526
<i>Coach</i> menempatkan anda sebagai prioritas	4,11	4,47	0,35	
<i>Coach</i> memiliki jam layanan yang nyaman bagi guru implementor ESL	4,47	4,52	0,05	
Rata-rata	4,52	4,42	-0,10	

Hasil *Gap* besar dan negatif ini sesuai dengan uji sampel t berpasangan. Uji sampel t berpasangan harapan dan persepsi pada dimensi *tangible* dan *reliability* untuk kepala sekolah dan guru implementor ESL di bawah $\alpha(0,05)$ maka H_0 ditolak. Hal ini berarti harapan dan persepsi klien PT Pendidikan Prima Utama pada tingkat signifikansi 95% berbeda secara nyata. Persepsi atau pandangan terhadap pelayanan yang telah diterima oleh klien secara nyata masih dibawah harapan klien.

Nugraha *et al.* (2015) telah melakukan penelitian dengan metode SERVQUAL untuk menganalisis tingkat kualitas pelayanan di LBPP LIA Martadinata, serta memberikan usulan perbaikan kualitas pelayanan. Ujakpa *et al.* (2017) melakukan penelitian kepuasan pelanggan di sektor perbankan menggunakan model SERVQUAL. Hasil yang diperoleh di atas menunjukkan bahwa harapan pelanggan melebihi persepsi mereka

Perbaikan Model Bisnis PT Pendidikan Prima Utama

Teece dan Linden (2017) menyatakan desain dan implementasi model bisnis membutuhkan kemampuan dinamis yang kuat untuk merasakan, merebut, dan mentransformasi. Kebutuhan pelanggan harus diidentifikasi, produk yang dikembangkan, pendapatan dan mekanisme penetapan harga dirancang, dan kesenjangan kemampuan ditutup. Ini bukan tindakan satu kali; mereka adalah proses yang melibatkan loop pembelajaran yang berkontribusi untuk terus menyesuaikan model bisnis sehingga dapat mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi.

Perkiraan harus dibentuk dan diuji. Kegagalan harus diakui, dianalisis, dan digunakan sebagai batu loncatan untuk pembelajaran baru. Model bisnis kanvas PT Pendidikan Prima Utama yang telah diidentifikasi dan dianalisis selanjutnya dilakukan perbaikan. Hasil survei persepsi konsumen dijadikan dasar untuk memperbaiki model bisnis kanvas PT Pendidikan Prima Utama. Penelitian terdahulu mengenai BMC dilakukan untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan perusahaan. Anas *et al.* (2015) melakukan penelitian BMC layanan haji PT Bank Syariah X Cabang Cibinong. Mustika *et al.* (2017) melakukan penelitian mengenai strategi pengembangan industri biodiesel dengan analisis BMC. Penelitian terdahulu terkait BMC dilakukan oleh Lang *et al.* (2015). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada usaha mikro semakin meningkat setelah diterapkannya BMC. Hasil perbaikan BMC dengan penambahan aspek baru ditandai dengan (*). Gambar 3 menunjukkan model bisnis kanvas PT Pendidikan Prima Utama setelah dilakukan perbaikan.

Formulasi Strategi Pemasaran PT Pendidikan Prima Utama

Evaluasi strategi pemasaran lama dan perbaikan model bisnis kanvas PT Pendidikan Prima Utama digunakan untuk menyusun formulasi strategi pemasaran yang akan dilakukan, yaitu Strategi Utama (Strategi utama yang akan dilakukan perusahaan adalah memberikan

pelayanan yang holistik yang mengakomodir kebutuhan pengembangan *bilingual*) dan Strategi Bauran Pemasaran yang meliputi:

Strategi Product

Program ESL perlu memberikan penambahan program lainnya untuk mendukung tercapainya sistem *bilingual school*. Terdapat dua pengembangan program ESL berdasarkan BMC baru yaitu, *ESL Student's Achievement and Competency Show Case* dan *Native Speaker* yang merupakan wujud peningkatan kompetensi komunikasi bahasa Inggris.

Strategi Price

Strategi harga perusahaan adalah kenaikan harga terkait program ESL dan potongan harga terhadap klien lama juga. Klien baru juga diberikan kemudahan dalam proses pembayaran jasa program ESL dengan pencicilan.

Strategi Place

Hasil BMC baru menunjukkan perlu adanya ESL Learning Center di sekolah klien yang merupakan ruang khusus berisi perangkat ESL dan materi pembantu guru ESL yang menjalankan program untuk jangka panjang dalam rangka pembangunan sistem *bilingual school*.

Strategi Promotion

Selain strategi promosi yang telah dilakukan perusahaan selama ini dilakukan oleh staf pemasaran. Strategi yang akan dilakukan selain dari pemasar perusahaan adalah promosi *word of mouth* dari klien.

Strategi People

Strategi terkait SDM adalah penambahan peran dalam wadah FKSE dan peningkatan kualitas *Coach* yang awalnya melakukan supervisi dan memberi pelatihan kini juga mengajar dua kali dalam sebulan dan melakukan pendampingan intensif untuk guru implementor ESL.

Key Partners -Toko ATK -Percetakan -Lembaga / asosiasi penyedia <i>native speaker</i> *	Key Activities -Pembangunan sistem ESL -ESL <i>Teacher Workshop</i> * -ESL <i>Headmaster Workshop</i> * - <i>Annual ESL Show Case</i> *	Value Propositions -Sistem <i>bilingual school</i>	Customer Relationship -Event pelanggan -Kunjungan rutin kepala sekolah / manajemen -ESL <i>Student's Achievement and Competency Show Case</i> * -FKSE*	Customer Segments -Sekolah / lembaga pendidikan
	Key Resources -SDM -Perangkat -Merek*		Channels -FKSDS -Promosi -Grup media sosial (WA) -Rapat rutin -ESL <i>Learning Tools Show Case</i> * -ESL <i>Learning Center</i> *	
Cost Structure -Percetakan -SDM -Riset dan pengembangan -Biaya <i>native speaker</i> * -Biaya sistem <i>reward</i> *		Revenue Streams -Jasa pendampingan program ESL -Penjualan hasil perangkat ESL*		

Gambar 3. Perbaikan model bisnis kanvas PT Pendidikan Prima Utama (perbaikan ditandai dengan (*))

Strategi Process

Penambahan saluran-saluran yang akan mendukung tercapainya program bilingual. Saluran-saluran yang dapat digunakan antara lain, FKSE, *ESL Learning Center*, *ESL Learning Tools Show Case*. Ketiga saluran tersebut sebagai wadah komunikasi antar kepala sekolah ESL, peningkatan kualitas guru implementor ESL, serta perbaikan dan pengembangan perangkat ESL. Program pengayaan ESL adalah lomba (*ESL Student's Achievement and Competency Show Case*) dan mendatangkan *native speaker*.

Strategi Physical Evidence

Strategi yang dapat dilakukan manajemen perusahaan adalah menyediakan buku panduan dan penetapan standar *bilingual school* serta melakukan monitoring dan evaluasi terkait kesiapan sekolah dalam menerapkan program *bilingual*.

Company Building

Tahap *company building* dalam tahapan CDM sudah dilakukan PT Pendidikan Prima Utama dengan mendirikan organisasi formal dalam bentuk PT dan membuat beberapa departemen. Walaupun pada tahap ini perusahaan belum melakukan dengan sempurna dan masih dalam proses pengembangan. Perusahaan akan melakukan pengembangan yang berfokus pada penjualan, pemasaran, dan bisnis.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini menghasilkan empat temuan, yaitu model bisnis kanvas saat ini, persepsi konsumen, perbaikan model bisnis kanvas, dan formulasi strategi pemasaran. Langkah merumuskan strategi pemasaran meliputi:

Perbaikan perangkat

Tahap ini perusahaan merencanakan, menganggarkan biaya, dan menentukan apa saja yang perlu disiapkan terhadap event *ESL Learning Tools Show Case*. Perusahaan juga perlu mensosialisasikan rencana perusahaan kepada pihak internal perusahaan.

Perbaiki pelayanan

Tahap ini perusahaan memperbaiki pelayanan berdasarkan hasil persepsi konsumen. Perusahaan merencanakan, menganggarkan biaya, dan menentukan apa saja yang perlu disiapkan terhadap program FKSE dan ESL *Learning Center*. Perusahaan juga perlu mensosialisasikan rencana perusahaan kepada pihak internal perusahaan.

Pengembangan program ESL

Tahap pengembangan program ESL berupa penambahan kegiatan diluar program pokok reguler. Perusahaan merencanakan, menganggarkan biaya, dan menentukan apa saja yang perlu disiapkan terhadap program lomba prestasi siswa ESL (*ESL Student's Achievement and Competency Show Case*), mendatangkan *native speaker*, dan menyediakan saluran keluhan. Perusahaan juga perlu mensosialisasikan rencana perusahaan kepada pihak internal perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa metode CDM dapat diterapkan pada bisnis jasa pada program ESL (bukan berbasis teknologi). CDM biasanya diterapkan pada produk berteknologi. Hal ini dapat dilihat hasil penerapan CDM pada program ESL PT Pendidikan Prima Utama. Tahap *customer discovery* yang dilakukan dengan melakukan *event Grand Launching* untuk menguji masalah dan *free trial* untuk menguji solusi. Tahap ini didapatkan lima SD yang membeli program ESL.

Tahap *customer validation* dilakukan dengan persiapan penjualan dilakukan dengan mengumpulkan data SD swasta di Tangerang Selatan dan menyiapkan perangkat promosi. Tahap penjualan dilakukan dengan melaksanakan presentasi ke berbagai SD swasta di Tangerang Selatan dan melakukan trial training kepada guru sebagai calon implementor program apabila jasa dibeli. Posisi produk dari program ESL adalah menjadi mitra sekolah dalam mewujudkan visi misi sekolah terkait capaian program bilingual. Selama dua tahun program ESL dijalankan ternyata ada beberapa sekolah yang memutuskan kerja sama dengan perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mencari solusi untuk mengatasi masalah tersebut pada tahap *customer creation*.

Tahap *customer creation* mempertimbangkan masukan dari pelanggan untuk perbaikan dan pengembangan program ESL. Formulasi strategi pemasaran disusun berdasarkan evaluasi strategi pemasaran lama dan BMC baru. Rumusan strategi pemasaran yang akan dilakukan dengan strategi utama memberikan pelayanan holistik dan strategi bauran pemasaran 7P (*product, promotion, price, place, people, process, dan physical evidence*). Implikasi manajerial yang perlu dilakukan pada tahap *customer creation* ini adalah perbaikan perangkat, perbaikan pelayanan, dan pengembangan program ESL.

Tahap *company building* dalam tahapan CDM sudah dilakukan PT Pendidikan Prima Utama dengan mendirikan organisasi formal dalam bentuk PT dan membuat beberapa departemen. Walaupun pada tahap ini perusahaan belum melakukan dengan sempurna dan masih dalam proses pengembangan.

Saran

Beberapa saran yang dapat penulis kemukakan sehubungan dengan penemuan hasil penelitian ini diantaranya adalah penelitian selanjutnya dapat meneliti dampak BMC baru terhadap persepsi konsumen dan persepsi calon konsumen terhadap program ESL.

DAFTAR PUSTAKA

- Agbatogun AO. 2014. Developing learners' second language communicative competence through active learning: Clickers or communicative approach? *Educational Technology & Society* 17(2):257–269.
- Alek. 2014. Perspektif baru pengajaran bahasa Inggris melalui Direct Method: Sebuah kajian kritis. *Lentera Pendidikan* 17(2):153–166. <https://doi.org/10.24252/lp.2014v17n2a1>.
- Anas N, Beik IS, Tanjung H. 2015. Model bisnis kanvas layanan Haji PT Bank Syariah X cabang Cibinong. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 1(2):75–86. <https://doi.org/10.17358/JABM.1.2.75>.
- Batocchio A, Ghezzi A, Rangone A. 2016. A method for evaluating business models implementation

- process. *Business Process Management Journal* 22(4):712–735. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2015-0117>.
- Berghout JBM. 2012. *Business model development for NextSelect* [tesis]. Enschede: University of Twente.
- Blank S, Dorf B. 2012. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. California: K&S Ranch Inc.
- Hadi DL, Kumadji S, Yulianto E. 2015. Pengaruh service marketing mix (bauran pemasaran jasa) terhadap citra merek dan dampaknya pada keputusan pembelian (survei pada peserta lembaga kursus dan pelatihan Royal English TOEFL & TOEIC Center Malang). *JAB* 24(1):1-8.
- Hazisma HLS, Firdaus Y. 2013. Pengaruh bauran promosi terhadap keputusan siswa dalam memilih kursus bahasa Inggris di LBPP LIA Palembang. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi* 3(2):152-164.
- Kotler P, Keller KL. 2009. *Manajemen Pemasaran. Ed ke-13 Jilid ke-1*. Sabran B, penerjemah. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Laks I, Gaurav H. 2014. Challenges of implementing customer discovery in learning analytics: a case study of Algoles [tesis]. Viljandi: University of Tartu Viljandi Culture Academy.
- Lang K, Massie J, Ogi I. 2015. Strategi menciptakan daya saing nilai produk usaha mikro di Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume* 15(5):646-655.
- Lubis AH. 2018. Integrasi TIK dalam pengajaran Bahasa Inggris di Indonesia abad ke-21: Mitos dan Realita. *Cakrawala Pendidikan* 37(1):13-30.
- Lipusch N, Ebel P, Dellermann D, Bretschneider. 2017. Customer development for start-ups: What is the state of the art and which current and future part does IT play? Prosiding The XXVIII ISPIM Innovation Conference – Composing the Innovation Symphony; Vienna, 18-21 Jun 2017. Viena: ISPIM.hlm 1-14.
- Mappiase SS, Sihes AJ. 2014. Evaluation of English as a Foreign Language and its curriculum in Indonesia: a review. *English Language Teaching* 7(10):113–122. <https://doi.org/10.5539/elt.v7n10p113>.
- Marwan A. 2016. Changing policy of English teaching approach at Indonesian secondary schools. *Cakrawala Pendidikan* 35(2):264–272.
- Mustika A, Oktaviani R, Sukardi. 2017. Business model canvas and strategies to develop biodiesel industry of PT XYZ in order to implement CPO supporting fund policy. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship* 3(3):176–186. <https://doi.org/10.17358/ijbe.3.3.176>.
- Nugraha L, Yuniar, Harsono A. 2015. Usulan peningkatan kualitas pelayanan jasa pendidikan bahasa Inggris menggunakan metode Service Quality (SERVQUAL) di LBPP LIA Martadinata Kota Bandung. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional* 3(1):61-72.
- Nurwulan FA, Desrianty A, Fitria L. 2014. Analisis pelayanan jasa pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) DKI Jakarta. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional* 2(1):435-447.
- Osterwalder A, Pigneur Y. 2017. *Business Model Generation*. Natalia Ruth Sihandriani, penerjemah. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Panggabean H. 2015. Problematic approach to English learning and teaching: A case in Indonesia. *English Language Teaching* 8(3):35–45. <https://doi.org/10.5539/elt.v8n3p35>.
- Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL. 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64(1):12–40.
- Pironti M, Cautela C, Christodoulou J. 2015. Business models innovation through new customer roles: A design-driven case study. *Emerging Issues in Management* 1(2):25-41. <https://doi.org/10.4468/2015.2.03pironti.cautela.christodoulou>.
- Sakhdari K, Zarei B, Sadeghi B. 2018. Analyzing start ups' behavioural model based on the customer development model (Case study: Startups in the accelerators of Tehran). *Journal of Entrepreneurship Development* 10(37):395-415.
- Sarjono H, Natalia. 2014. SERVQUAL dalam pelayanan kelas pada laboratorium manajemen. *Binus Business Review* 5(1):404–417. <https://doi.org/10.21512/bbr.v5i1.1262>.
- Simanjuntak M, Daryanto A, Rusolono T. 2016. Forestry company satisfaction towards online information system implementation of forest product management (SI- PUIH). *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship* 2(1):12–22. <https://doi.org/10.17358/ijbe.2.1.12>.
- Simbolon N. 2014. Pengaruh pendekatan pembelajaran dan kemampuan verbal terhadap kemampuan berbicara bahasa Inggris siswa SMA Negeri 14 dan 21 Medan. *Cakrawala Pendidikan*

- 33(2):225–235. <https://doi.org/10.21831/cp.v2i2.2149>.
- Teece DJ, Linden G. 2017. Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design* 6(8):1–14. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>.
- Thamjamrassri P, Song YJ, JH Tak, Kang HY, Kong HJ, Hong J. 2018. Customer discovery as the first essential step for successful health information technology system Development. *Healthcare Informatics Research* 24(1):79–85. <https://doi.org/10.4258/hir.2018.24.1.79>.
- Ujakpa MM, Fundisi J, Mutasa L, Lazarus VK, Uushini NM, Sheepo T, Joana E. 2017. Customer satisfaction assessment Using the SERVQUAL model. *Science Journal of Business and Management* 5(5): 194–198. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20170505.13>.
- Yen M, Drinka D, Kanmori Y. 2013. Exploring and Evaluating E-Business Models: A Preliminary Study of a Community-Based Website. *Communications of the IIMA* 13(3):79–93.
- York JL, Danes JE. 2015. Customer development, innovation, and decision-making biases in the lean startup. *Journal of Small Business Strategy* 24(2):21–39.
- Yulia PR, Baga LM, Djohar S. 2016. Kepuasan konsumen terhadap pelayanan apotek dan tingkat pengetahuan konsumen mengenai standar pelayanan kefarmasian yang berlaku (studi kasus di Kota Depok). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 2(3):312–322. <https://doi.org/10.17358/JABM.2.3.312>.
- Yusuf MN. 2013. Analisis efektivitas expo dan open house serta minat calon siswa Indonesia dan asing pada English First (EF) Malang. *JIBEKA* 7(3):33–40.
- Zeithaml VA, Bitner MJ, Gremler DD. 2009. *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Ed 5th. Singapore: McGraw-Hill.