Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Readygo.Test Menggunakan Porter's Generic Strategies

Wahyu Sayyidinah Susantyo[1] , Yulia Nur Hasanah[2]
[1]Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia,
wahyuss@student.telkomuniversity.ac.id
[2]Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia,
yulianh@telkomuniversity.ac.id

Abstrak
Pendidikan tinggi saat ini menetapkan standarisasi kompetensi bahasa Inggris sebagai prasyarat kelulusan, seperti *English Proficiency Test* (EPRT) di Universitas Telkom. Namun, tingkat kelulusan mahasiswa masih tergolong rendah disebabkan oleh minimnya simulasi yang representatif. ReadyGo.Test hadir sebagai *startup edtech* penyedia simulasi EPRT digital, namun perusahaan menghadapi kendala berupa stagnasi pertumbuhan pengguna dan validasi pasar yang lemah, yang mengindikasikan belum tercapainya *product-market fit*. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan dan model bisnis yang adaptif bagi ReadyGo.Test. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Analisis dilakukan secara komprehensif melalui identifikasi akar masalah menggunakan *Fishbone*, serta analisis lingkungan makro dan mikro melalui PESTLE, *Porter's Five Forces*, dan analisis kompetitor. Seluruh temuan disintesiskan ke dalam *Business Model Canvas* (BMC). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *Differentiation Focus* yang menyasar mahasiswa tingkat akhir merupakan langkah paling efektif. Model bisnis yang direkomendasikan mencakup monetisasi ganda melalui sistem *pay-per-test* dan penjualan modul persiapan eksklusif. Dengan menekankan pada akurasi simulasi dan fitur analitik, strategi ini diharapkan dapat meningkatkan validasi pasar serta menjamin keberlanjutan bisnis ReadyGo.Test di industri *edtech*.

Kata kunci: Strategi Pengembangan Bisnis, Business Model Canvas, EdTech, Simulasi EPRT, Startup.

I. PENDAHULUAN

ReadyGo.Test merupakan startup berbasis teknologi pendidikan (EdTech) yang didirikan pada 1 Desember 2025 dengan fokus pada penyediaan simulasi English Proficiency Test (EPRT) berbasis website bagi mahasiswa Universitas Telkom. Platform ini dirancang untuk membantu mahasiswa, khususnya tingkat akhir, dalam mempersiapkan diri menghadapi tes EPRT sebagai salah satu syarat kelulusan. ReadyGo.Test menawarkan layanan simulasi tes yang menyerupai format ujian asli, dilengkapi dengan pembagian waktu per subtes serta hasil evaluasi yang dapat diunduh dalam bentuk sertifikat PDF. Selain itu, tersedia pula modul digital persiapan EPRT yang disusun berdasarkan kompetensi tiap subtes. Pada tahap awal pengembangannya, perusahaan mengadopsi struktur organisasi sederhana dengan pendekatan lean startup agar mampu bergerak secara fleksibel dalam pengambilan keputusan dan operasional bisnis.

Perkembangan teknologi digital meningkatkan kebutuhan standarisasi kemampuan bahasa Inggris di perguruan tinggi. Di Universitas Telkom, EPRT menjadi salah satu syarat akademik sebelum sidang akhir. Namun, masih banyak mahasiswa mengalami kesulitan karena kurangnya simulasi yang relevan dengan format ujian resmi. Sementara itu, platform belajar bahasa Inggris yang sudah ada umumnya masih bersifat umum dan belum secara khusus menyesuaikan diri dengan kebutuhan simulasi EPRT Universitas Telkom, sehingga efektivitasnya bagi mahasiswa menjadi terbatas.

Sebagai respon atas kebutuhan tersebut, ReadyGo.Test hadir menawarkan solusi simulasi digital yang lebih relevan dan terarah. Namun, sebagai startup tahap awal, perusahaan masih menghadapi tantangan utama berupa stagnasi pertumbuhan pengguna dan rendahnya validasi pasar. Jumlah akun aktif yang masih terbatas menunjukkan bahwa produk belum sepenuhnya mencapai product-market fit. Permasalahan ini mengindikasikan perlunya evaluasi mendalam terhadap kondisi bisnis, kebutuhan pasar, serta strategi pengembangan yang dijalankan. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada analisis kondisi bisnis ReadyGo.Test, identifikasi kebutuhan pengguna di lingkungan Universitas Telkom, serta perancangan strategi bisnis dan model bisnis yang lebih tepat sasaran.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Analisis dilakukan untuk memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan, sekaligus mengidentifikasi akar masalah yang menyebabkan

rendahnya pertumbuhan bisnis. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi pengembangan bisnis dan rancangan Business Model Canvas (BMC) yang lebih efektif sehingga ReadyGo.Test mampu meningkatkan pertumbuhan pengguna dan memperkuat validasi pasar.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Strategi Bisnis dan Keunggulan Kompetitif

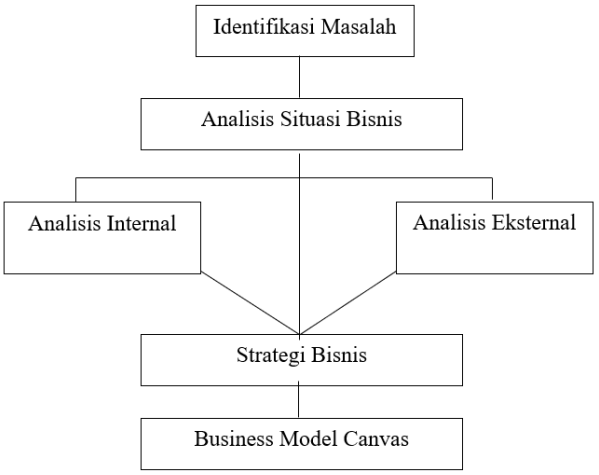
Strategi bisnis adalah serangkaian keputusan manajerial untuk mencapai keunggulan jangka panjang. Menurut Porter (1985), keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) hanya dapat dicapai melalui tiga strategi generik yang didasarkan pada dua variabel utama: Keunggulan Strategis (Biaya vs Keunikan) dan Target Strategis (Industri Luas vs Segmen Sempit).

B. *Educational Technology (Edtech)* dan Perilaku Konsumen Digital

Perkembangan edtech memungkinkan munculnya platform berbasis web yang menyediakan layanan *try-out* atau simulasi tes bahasa Inggris secara daring. Sebagai contoh, penelitian oleh Rudi Kurniawan & Fahmi Prisadha (2022) merancang sebuah sistem simulasi tes TOEFL online berbasis web, yang berfungsi sebagai media persiapan ujian dengan format mirip ujian resmi mendukung listening, reading, dan structure.

C. Business Model Canvas

Model bisnis menggambarkan logika bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai ekonomi, sosial, maupun bentuk nilai lainnya. Model bisnis membantu perusahaan mendefinisikan segmen pelanggan, proposisi nilai yang ditawarkan, serta cara-cara untuk menghasilkan pendapatan dari nilai tersebut.



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Kerangka konseptual penelitian ini disusun secara sistematis, diawali dengan identifikasi masalah utama berupa stagnasi pengguna dan validasi pasar. Tahap selanjutnya adalah analisis situasi bisnis yang komprehensif, meliputi analisis internal (sumber daya dan kapabilitas) serta analisis eksternal (*PESTLE, Porter's Five Forces*, dan kompetitor).

III. EKSPLORASI MASALAH BISNIS

A. Analisis Situasi Bisnis

Analisis situasi bisnis dilakukan untuk memahami kondisi aktual ReadyGo.Test sebagai startup berbasis teknologi pendidikan yang masih berada pada tahap awal pengembangan. Analisis ini penting untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja bisnis sekaligus menjadi landasan dalam merumuskan strategi yang lebih terarah.

Pada penelitian ini, analisis situasi bisnis difokuskan pada dua aspek utama, yaitu kondisi internal dan kondisi eksternal. Analisis internal mencakup sumber daya, kapabilitas, serta model bisnis yang saat ini dijalankan oleh ReadyGo.Test. Sementara itu, analisis eksternal mencakup kondisi pasar, persaingan industri, serta lingkungan makro yang memengaruhi perkembangan bisnis edutech.

3.1.1 Analisis Internal

Analisis internal dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi internal ReadyGo.Test yang meliputi sumber daya, kapabilitas, dan model bisnis yang sedang berjalan. Analisis ini bertujuan untuk memahami kekuatan dan keterbatasan perusahaan sebagai dasar dalam menyusun strategi pengembangan bisnis yang relevan dan realistis.

a. Sumber Daya Perusahaan

Sebagai startup edtech pada tahap awal, ReadyGo.Test perlu memetakan sumber daya yang dimiliki secara menyeluruh agar dapat memahami fondasi bisnis yang tersedia. Sumber daya ini mencakup sumber daya manusia, finansial, teknologi, dan konten.

Dari sisi sumber daya manusia, ReadyGo.Test masih menghadapi keterbatasan jumlah dan kompetensi SDM pada beberapa fungsi penting. Kekurangan tenaga pengembang web menyebabkan proses pemeliharaan dan pengembangan fitur platform belum berjalan optimal. Di sisi lain, keterbatasan tim media sosial membuat visibilitas platform di pasar menjadi rendah. Selain itu, tim konten yang bertugas menyusun soal try out juga masih perlu diperkuat agar kualitas soal tetap sesuai dengan standar tes yang diharapkan.

Dari sisi sumber daya finansial, tantangan utama yang dihadapi ReadyGo.Test adalah keterbatasan anggaran, terutama untuk promosi berbayar di media sosial. Dana yang ada perlu dialokasikan untuk pengembangan platform, operasional, serta aktivitas pemasaran.

Pada aspek sumber daya teknologi, ReadyGo.Test telah memiliki basis platform berbasis web, namun masih terdapat keterbatasan dalam mendukung efisiensi operasional. Salah satu kendala utama adalah belum tersedianya fitur pembayaran otomatis untuk pembelian token ujian sehingga pengguna masih harus melakukan konfirmasi pembayaran secara manual melalui WhatsApp.

Sementara itu, dari sisi sumber daya konten, ReadyGo.Test mengandalkan bank soal sebagai aset utama dalam memberikan simulasi ujian yang mendekati kondisi sebenarnya. Namun, akses terhadap latihan soal EPRT yang representatif masih.

b. Kapabilitas Perusahaan

Selain sumber daya, analisis internal juga menyoroti kapabilitas yang dimiliki atau perlu dikembangkan oleh ReadyGo.Test. Kapabilitas organisasi merujuk pada kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan dan memanfaatkan sumber daya secara efektif untuk menciptakan nilai bagi pelanggan.

Kapabilitas pertama adalah content development capability, yaitu kemampuan dalam menghasilkan soal try out yang berkualitas tinggi dan relevan. Kapabilitas kedua adalah technology development capability, yakni kemampuan untuk membangun dan memelihara platform yang stabil dan mudah digunakan. Kapabilitas ketiga adalah customer acquisition capability, yaitu kemampuan untuk menjangkau dan mengonversi target pasar secara efektif dengan biaya yang efisien.

c. Existing Business Model Canvas

Untuk memahami bagaimana ReadyGo.Test menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dalam kondisi saat ini, dilakukan pemetaan model bisnis menggunakan kerangka Business Model Canvas (BMC).

Berdasarkan hasil pemetaan, ReadyGo.Test menyasar mahasiswa Universitas Telkom yang membutuhkan persiapan menghadapi EPRT. Nilai utama yang ditawarkan adalah simulasi berbasis website yang menyerupai format ujian asli serta pemberian sertifikat hasil dalam bentuk PDF. Saluran utama yang digunakan saat ini adalah Instagram dan promosi melalui komunitas mahasiswa. Sumber pendapatan berasal dari model pay per test.

Model bisnis yang berjalan saat ini telah mampu mendukung operasional dasar perusahaan. Namun, segmentasi pelanggan masih relatif luas dan proposisi nilai yang ditawarkan belum sepenuhnya menunjukkan diferensiasi yang kuat.

3.1.1 Analisis Eksternal

Analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan di luar perusahaan. Dalam penelitian ini, analisis eksternal mencakup analisis pasar, analisis kompetitor, analisis Porter’s Five Forces, dan analisis PESTLE. Keempat analisis tersebut memberikan gambaran mengenai kondisi industri, perilaku pasar, intensitas persaingan, serta faktor lingkungan makro yang memengaruhi pengembangan ReadyGo.Test.

a. Analisis Pasar

Dari perspektif pasar, ReadyGo.Test memiliki peluang yang cukup besar karena menyasar kebutuhan spesifik mahasiswa Telkom University dalam mempersiapkan ujian EPRT. Berdasarkan data tahun akademik 2025/2026, jumlah seluruh mahasiswa Telkom University mencapai 48.127 orang. Jumlah ini merupakan Total Addressable Market (TAM), yaitu keseluruhan pasar potensial yang dapat dijangkau oleh platform. Dari jumlah tersebut, pasar utama yang lebih relevan adalah mahasiswa tingkat akhir yang diperkirakan berjumlah sekitar 12.032 orang, yang menjadi Serviceable Available Market (SAM) karena mereka berada pada tahap yang lebih dekat dengan kebutuhan mengikuti EPRT sebagai syarat akademik.

Selanjutnya, berdasarkan pra-survei terhadap 30 mahasiswa, ditemukan bahwa sebanyak 30% responden merasa kesulitan mencapai skor minimum EPRT dan bersedia menggunakan platform simulasi seperti ReadyGo.Test. Jika persentase tersebut diaplikasikan pada SAM, maka diperoleh estimasi Serviceable Obtainable Market (SOM) sebesar sekitar 3.610 mahasiswa. Angka ini menunjukkan bahwa terdapat pasar potensial yang cukup jelas dan terukur bagi ReadyGo.Test, khususnya pada segmen mahasiswa yang memiliki kebutuhan nyata terhadap layanan persiapan EPRT.

Segmentasi pasar ReadyGo.Test dapat ditinjau berdasarkan tingkat urgensi dan kemampuan bahasa Inggris.

Dari sisi urgensi, pasar dapat dibagi menjadi mahasiswa tingkat akhir dengan kebutuhan tinggi, mahasiswa tingkat menengah dengan kebutuhan sedang, dan mahasiswa tahun awal dengan kebutuhan rendah. Dari sisi kemampuan bahasa Inggris, pasar dapat dibagi menjadi pengguna dengan kemampuan dasar, menengah, dan lanjutan. Berdasarkan segmentasi tersebut, target prioritas ReadyGo.Test pada tahap awal adalah mahasiswa tingkat akhir dengan kemampuan bahasa Inggris menengah yang memiliki urgensi tinggi untuk lulus EPRT.

Dari sisi positioning, ReadyGo.Test diposisikan sebagai platform try out online yang dirancang khusus untuk membantu pengguna dalam mempersiapkan tes bahasa Inggris seperti EPRT, TOEFL, dan TOEIC melalui simulasi yang representatif, umpan balik yang actionable, dan harga yang terjangkau.

b. Analisis Kompetitor

Dalam lanskap industri edtech, ReadyGo.Test menghadapi persaingan dari berbagai jenis kompetitor, baik kompetitor langsung maupun tidak langsung. Kompetitor tersebut meliputi platform try out generik, kursus bahasa Inggris offline, tutor privat, serta berbagai sumber belajar gratis seperti YouTube, website pembelajaran, dan aplikasi gratis.

Platform try out generik seperti Ruangguru English memiliki keunggulan dalam hal brand awareness, kelengkapan konten, kematangan teknologi, dan kekuatan pemasaran. Namun, kelemahan utamanya terletak pada kurangnya spesialisasi terhadap EPRT Telkom University, sehingga relevansi kontennya lebih rendah bagi target pasar ReadyGo.Test. Kursus bahasa Inggris offline memiliki nilai lebih pada interaksi tatap muka dan struktur pembelajaran, tetapi kurang fleksibel serta cenderung mahal. Tutor privat juga menawarkan pendekatan yang personal, tetapi tidak mudah diskalakan dan relatif mahal. Sementara itu, sumber belajar gratis menjadi ancaman terbesar karena sangat mudah diakses dan sesuai dengan karakter mahasiswa yang sensitif terhadap harga.

Berdasarkan kondisi tersebut, ReadyGo.Test memiliki peluang untuk membangun keunggulan kompetitif melalui spesialisasi pada EPRT Telkom University dan kesesuaian simulasi dengan ujian asli. Keunggulan ini menjadi penting untuk membedakan platform dari alternatif lain yang sudah ada di pasar.

c. Analisis Porter's Five Forces

Analisis Porter's Five Forces menunjukkan bahwa industri edtech untuk persiapan tes memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi, namun tetap menawarkan peluang yang menarik bagi pemain yang fokus pada ceruk pasar tertentu. Teknologi untuk membangun platform digital semakin mudah diakses, baik melalui layanan SaaS, no-code tools, maupun learning management systems.

Kekuatan tawar pemasok berada pada tingkat rendah hingga sedang. Hal ini karena penyedia teknologi, layanan cloud, dan content creator tersedia cukup banyak, sehingga perusahaan tidak terlalu bergantung pada satu pemasok tertentu. Meski begitu, untuk menghasilkan soal yang benar-benar representatif terhadap EPRT, terdapat kebutuhan terhadap pengetahuan yang cukup spesifik, yang membuat ketergantungan pada expertise tertentu tetap ada.

Kekuatan tawar pembeli tergolong tinggi karena mahasiswa memiliki banyak pilihan alternatif untuk persiapan ujian, mulai dari belajar mandiri, sumber gratis, hingga platform lain. Selain itu. Ancaman substitusi pun tinggi karena tersedia berbagai alternatif yang lebih murah bahkan gratis. Persaingan antar kompetitor yang sudah ada berada pada tingkat sedang. Meski demikian, pada niche EPRT Telkom University persaingan masih relatif terbatas sehingga membuka peluang bagi ReadyGo.Test untuk membangun posisi yang kuat sebelum pasar menjadi lebih padat.

d. Analisis PESTLE

Analisis PESTLE menunjukkan bahwa kondisi eksternal secara umum mendukung pengembangan ReadyGo.Test. Pada aspek politik, pemerintah Indonesia mendukung transformasi digital dalam pendidikan. Pada aspek sosial, tingginya adopsi teknologi oleh generasi muda serta meningkatnya kesadaran terhadap pentingnya kemampuan bahasa Inggris menjadi faktor yang mendukung., serta budaya self-improvement menjadi faktor yang sangat mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa target pasar ReadyGo.Test memiliki kecenderungan tinggi untuk menerima pembelajaran digital.

Pada aspek teknologi, perkembangan cloud computing, data analytics, AI, serta penetrasi smartphone yang tinggi menjadi enabler utama bagi pertumbuhan platform. Pada aspek legal, belum terdapat regulasi khusus yang terlalu membatasi inovasi edtech, meskipun perusahaan tetap perlu memerhatikan kepatuhan terhadap Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi dan perlindungan hak cipta. Sementara itu, pada aspek lingkungan, model bisnis edtech dinilai sejalan dengan prinsip sustainability karena mengurangi penggunaan kertas dan kebutuhan mobilitas fisik. Dengan demikian, lingkungan makro secara keseluruhan dapat dikatakan cukup kondusif bagi pengembangan bisnis ReadyGo.Test.

B. Identifikasi Isu Bisnis Utama

Berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal, terdapat beberapa isu bisnis utama yang perlu menjadi perhatian ReadyGo.Test. Isu pertama adalah diferensiasi dalam pasar yang kompetitif. Meskipun ReadyGo.Test memiliki positioning yang unik sebagai platform try out yang berfokus pada EPRT Telkom University, perusahaan tetap harus menghadapi ancaman dari platform gratis, platform generik, maupun sumber belajar informal lainnya. Oleh karena

itu, perusahaan perlu memperjelas dan memperkuat proposisi nilai agar pengguna memahami manfaat spesifik yang tidak bisa diperoleh dari alternatif lain.

Isu kedua adalah akuisisi pelanggan dengan anggaran pemasaran yang terbatas. Sebagai startup bootstrap, ReadyGo.Test belum memiliki sumber daya finansial yang memadai untuk melakukan promosi besar-besaran. Kondisi ini mengharuskan perusahaan untuk mengandalkan strategi pemasaran yang efisien dan tepat sasaran, seperti promosi organik, content marketing, word-of-mouth, dan kolaborasi dengan komunitas kampus. Tantangannya adalah bagaimana menjangkau target pasar secara efektif tanpa mengandalkan biaya promosi yang besar.

Isu ketiga adalah membangun kepercayaan dan kredibilitas sebagai brand baru. Sebagai platform yang masih berkembang, ReadyGo.Test perlu meyakinkan calon pengguna bahwa layanan yang ditawarkan benar-benar relevan, akurat, dan mampu membantu mereka mempersiapkan ujian EPRT dengan lebih baik. Dengan mengatasi ketiga isu tersebut, ReadyGo.Test akan memiliki fondasi yang lebih kuat untuk mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan dan kompetitifSOLUSI BISNIS

A. Alternatif Solusi Bisnis

Berdasarkan analisis sebelumnya, ReadyGo.Test menghadapi dua isu utama, yaitu pertumbuhan pengguna yang masih stagnan dan kebutuhan untuk memperkuat diferensiasi pada segmen mahasiswa Telkom University. Penelitian ini merumuskan tiga alternatif solusi bisnis. Alternatif pertama adalah optimalisasi promosi berbasis komunitas kampus melalui paid promote dan promosi Instagram menjelang periode ujian EPRT. Alternatif kedua adalah penguatan nilai produk dengan menegaskan bahwa simulasi menyerupai EPRT asli serta memanfaatkan sertifikat hasil tes PDF. Alternatif ketiga adalah strategi differentiation focus berbasis readiness system, yaitu memosisikan ReadyGo.Test sebagai simulasi EPRT yang paling relevan bagi mahasiswa Telkom University.

B. Analisis Komparatif Solusi Bisnis

Ketiga alternatif dibandingkan berdasarkan efektivitas, efisiensi, risiko, dan keberlanjutan strategi. Promosi berbasis komunitas memiliki efektivitas tinggi dalam jangka pendek, namun keberlanjutannya rendah karena bergantung pada promosi terus-menerus. Penguatan nilai produk dinilai efisien karena memaksimalkan fitur yang sudah tersedia, tetapi dampaknya terhadap pertumbuhan pengguna baru masih terbatas. Sementara itu, strategi differentiation focus berbasis readiness system dinilai memiliki keseimbangan terbaik antara efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan karena mampu meningkatkan nilai produk sekaligus memperkuat positioning ReadyGo.Test pada niche market mahasiswa Telkom University.

Tabel 4. 1 Analisis Komparatif Alternatif Solusi

Kriteria	Alternatif 1: Promosi Komunitas	Alternatif 2: Penguatan Nilai Produk	Alternatif 3: Differentiation Focus (Readiness System)
Efektivitas	Tinggi dalam jangka pendek karena promosi komunitas mampu meningkatkan traffic pengguna ketika promosi dilakukan.	Sedang karena meningkatkan nilai produk, namun tidak secara langsung meningkatkan pertumbuhan pengguna baru.	Tinggi karena meningkatkan nilai produk sekaligus memperkuat positioning ReadyGo.Test sebagai sistem persiapan EPRT yang relevan bagi mahasiswa Telkom University.
Efisiensi	Cukup efisien karena biaya promosi relatif terkendali dan dapat memanfaatkan jaringan komunitas mahasiswa.	Sangat efisien karena memaksimalkan fitur produk yang sudah tersedia tanpa memerlukan pengembangan sistem tambahan.	Efisien karena memanfaatkan sistem yang sudah ada dengan fokus pada strategi komunikasi dan positioning tanpa memerlukan pengembangan teknis yang besar.
Risiko	Tinggi karena pertumbuhan pengguna sangat bergantung pada momentum promosi sehingga dapat menurun ketika promosi berhenti.	Rendah–sedang karena risiko implementasi kecil, namun pertumbuhan pengguna dapat berlangsung lebih lambat.	Sedang karena strategi membutuhkan konsistensi dalam komunikasi brand dan eksekusi positioning agar diferensiasi dapat terbentuk dengan kuat.
Keberlanjutan	Rendah karena bersifat stimulus-driven dan bergantung pada aktivitas promosi secara terus menerus.	Sedang karena mampu memperkuat nilai produk, namun penetrasi pasar masih bergantung pada	Tinggi karena membangun diferensiasi yang jelas pada niche market serta meningkatkan perceived credibility dari produk ReadyGo.Test.

		strategi pemasaran tambahan.	

C. Solusi Bisnis Terpilih

Berdasarkan hasil analisis komparatif, penelitian ini menetapkan strategi differentiation focus berbasis simulation-based readiness system sebagai solusi bisnis utama bagi ReadyGo.Test. Strategi ini dipilih karena mampu membangun diferensiasi yang jelas, meningkatkan kepercayaan pengguna, dan lebih berkelanjutan dibandingkan strategi yang hanya bertumpu pada aktivitas promosi jangka pendek. Dengan positioning sebagai platform simulasi EPRT yang relevan dan realistis bagi mahasiswa Telkom University, ReadyGo.Test diharapkan dapat memperkuat daya saingnya pada pasar yang spesifik.

Tabel 4. 2 Perbandingan BMC ReadyGo.Test

Blok BMC	Existing	Rekomendasi	Perubahan
Customer Segments	Mahasiswa Universitas Telkom dari berbagai semester	Mahasiswa tingkat akhir Telkom University dengan urgensi tinggi menghadapi EPRT	Segmentasi pasar dipersempit agar lebih fokus pada target yang memiliki kebutuhan paling tinggi
Value Propositions	Simulasi EPRT berbasis *website* dengan format menyerupai ujian asli serta sertifikat hasil tes	Model persiapan EPRT berbasis simulasi realistis, pengukuran performa per subtes, *free trial*, serta modul digital persiapan	Penambahan fitur dan materi pembelajaran untuk memperkuat nilai yang ditawarkan kepada pengguna
Channels	Instagram dan promosi melalui komunitas mahasiswa	Instagram sebagai media edukasi dan branding, paid promote komunitas mahasiswa, serta promosi berbasis momentum periode ujian	Penguatan strategi pemasaran melalui konten edukatif dan momentum ujian
Customer Relationships	Aktivasi manual melalui WhatsApp dan komunikasi administratif	*Free trial* sebagai pengalaman awal pengguna, aktivasi otomatis berbasis *website*, serta komunikasi edukatif melalui Instagram	Peningkatan pengalaman pengguna serta hubungan yang lebih edukatif
Revenue Streams	Pendapatan dari *pay per test* (simulasi EPRT)	Pendapatan dari *pay per test* dan penjualan modul digital EPRT	Diversifikasi sumber pendapatan
Key Resources	Website simulasi, bank soal EPRT, *freelancer IT*	*Website* simulasi, bank soal EPRT, modul digital, *freelancer IT*	Penambahan modul digital sebagai sumber daya pembelajaran
Key Activities	*Maintenance platform*, pembaruan bank soal, promosi Instagram	Pengembangan dan pembaruan bank soal, maintenance platform, pengelolaan trial, produksi konten edukatif	Penambahan aktivitas pemasaran berbasis konten
Key Partnerships	*Freelancer IT* dan komunitas mahasiswa	*Freelancer IT*, komunitas mahasiswa Tel-U, freelancer konten Instagram	Penambahan mitra untuk mendukung produksi konten dan promosi
Cost Structure	*Hosting & domain, freelancer IT, paid promote*	*Hosting & domain, freelancer IT, freelancer* konten Instagram, *paid promote*	Penambahan biaya produksi konten sebagai investasi pemasaran

Sumber: Data olahan penulis, 2025

D. Rekomendasi Business Model Canvas ReadyGo.Test

Implementasi solusi terpilih diterjemahkan ke dalam rancangan Business Model Canvas (BMC) dengan customer segments yang difokuskan pada mahasiswa tingkat akhir Telkom University yang memiliki urgensi tinggi menghadapi EPRT. Value propositions yang ditawarkan berupa simulasi realistis, pengukuran performa per subtes, free trial, serta modul digital persiapan EPRT. Channels difokuskan pada Instagram, paid promote komunitas mahasiswa, dan promosi berbasis momentum ujian, sedangkan customer relationships dibangun melalui free trial,

aktivasi berbasis website, dan komunikasi edukatif melalui Instagram. Revenue streams berasal dari pay per test dan penjualan modul digital. Key resources meliputi website simulasi, bank soal, modul digital, dan freelancer IT, sementara key activities mencakup pembaruan bank soal, maintenance platform, pengelolaan trial, dan produksi konten edukatif. Key partnerships terdiri atas freelancer IT, komunitas mahasiswa, dan freelancer konten Instagram, sedangkan cost structure meliputi hosting dan domain, freelancer IT, biaya konten Instagram, serta paid promote.

Tabel 4. 3 Estimasi Biaya Program ReadyGo.Test

No	Komponen Biaya	Nilai (Rp)	Deskripsi
1	Biaya peluncuran website ReadyGo.Test	835.500	Pengembangan dan peluncuran awal platform simulasi EPRT
2	Langganan hosting dan domain (1 tahun)	124.000	Infrastruktur server agar website dapat diakses secara online
3	Biaya freelancer IT	835.000	Perbaikan server, pengembangan template sertifikat, serta dukungan teknis
4	Biaya paid promote	82.000	Promosi awal melalui akun komunitas mahasiswa
5	Biaya pembuatan modul digital	149.000	Produksi materi pembelajaran persiapan EPRT
6	Biaya pengelolaan Instagram	270.000	Pengelolaan konten dan aktivitas promosi di Instagram

Sumber: Data Olahan Penulis, 2026

Tabel 4. 2 Laporan Pendapatan

Periode	Simulasi Tes (User)	Pendapatan Simulasi	Penjualan Modul	Pendapatan Modul	Total Pendapatan
Januari 2026	23	Rp 437.000			Rp 437.000
Februari 2026	42	Rp 798.000	17	Rp 850.000	Rp 1.648.000
1–15 Maret 2026	60	Rp 1.140.000	9	Rp 450.000	Rp 1.590.000
Total	**125**	**Rp 2.375.000**	**26**	**Rp 1.300.000**	**Rp 3.675.000**

Sumber: Data Olahan Penulis, 2026

Tabel 4. 3 Proyeksi Pendapatan ReadyGo.Test Tahun 2026

Bulan-2026	Pengguna Simulasi	Persentase SOM (%)	Pendapatan Simulasi	Penjualan Modul	Pendapatan Modul	Total Pendapatan
Januari	23	0,64	Rp 437.000	7	Rp 350.000	Rp 787.000
Februari	42	1,16	Rp 798.000	17	Rp 850.000	Rp 1.648.000
Maret	60	1,66	Rp 1.140.000	18	Rp 900.000	Rp 2.040.000
April	75	2,08	Rp 1.425.000	23	Rp 1.150.000	Rp 2.575.000
Mei	85	2,35	Rp 1.615.000	26	Rp 1.300.000	Rp 2.915.000
Juni	95	2,63	Rp 1.805.000	29	Rp 1.450.000	Rp 3.255.000
Juli	105	2,91	Rp 1.995.000	32	Rp 1.600.000	Rp 3.595.000
Agustus	115	3,19	Rp 2.185.000	35	Rp 1.750.000	Rp 3.935.000
September	125	3,46	Rp 2.375.000	38	Rp 1.900.000	Rp 4.275.000
Oktober	135	3,74	Rp 2.565.000	41	Rp 2.050.000	Rp 4.615.000
November	150	4,16	Rp 2.850.000	45	Rp 2.250.000	Rp 5.100.000
Desember	73	2,02	Rp 1.387.000	22	Rp 1.100.000	Rp 2.487.000
Total	**1083**	**30**	**Rp 20.577.000**	**333**	**Rp 16.650.000**	**Rp 37.227.000**

Sumber: Data Olahan Penulis, 2026

Tabel 4. 4 Proyeksi Laba Rugi

Keterangan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	Total
Pendapatan													
Simulasi Tes	Rp 437.000	Rp 798.000	Rp 1.140.000	Rp 1.425.000	Rp 1.615.000	Rp 1.805.000	Rp 1.995.000	Rp 2.185.000	Rp 2.375.000	Rp 2.565.000	Rp 2.850.000	Rp 1.387.000	Rp 20.577.000
Modul Digital	Rp 350.000	Rp 850.000	Rp 900.000	Rp 1.150.000	Rp 1.300.000	Rp 1.450.000	Rp 1.600.000	Rp 1.750.000	Rp 1.900.000	Rp 2.050.000	Rp 2.250.000	Rp 1.100.000	Rp 16.650.000
Total Pendapatan	**Rp 787.000**	**Rp 1.648.000**	**Rp 2.040.000**	**Rp 2.575.000**	**Rp 2.915.000**	**Rp 3.255.000**	**Rp 3.595.000**	**Rp 3.935.000**	**Rp 4.275.000**	**Rp 4.615.000**	**Rp 5.100.000**	**Rp 2.487.000**	**Rp 37.227.000**
Beban Operasional													
Hosting & Domain	Rp 10.500	Rp 10.500	Rp 10.500	Rp 10.500	Rp 10.500	Rp 10.500	Rp 10.500	Rp 10.500	Rp 10.500	Rp 10.500	Rp 10.500	Rp 10.500	Rp 126.000
Freelancer IT	Rp 250.000	Rp 250.000	Rp 250.000	Rp 250.000	Rp 250.000	Rp 250.000	Rp 250.000	Rp 250.000	Rp 250.000	Rp 250.000	Rp 250.000	Rp 250.000	Rp 3.000.000
Paid Promote	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 1.200.000
Pengelolaan Instagram	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 1.200.000
Total Beban Operasional	**Rp 460.500**	**Rp 460.500**	**Rp 460.500**	**Rp 460.500**	**Rp 460.500**	**Rp 460.500**	**Rp 460.500**	**Rp 460.500**	**Rp 460.500**	**Rp 460.500**	**Rp 460.500**	**Rp 460.500**	**Rp 5.526.000**
Laba Bersih	**Rp 326.500**	**Rp 1.187.500**	**Rp 1.579.500**	**Rp 2.114.500**	**Rp 2.454.500**	**Rp 2.794.500**	**Rp 3.134.500**	**Rp 3.474.500**	**Rp 3.814.500**	**Rp 4.154.500**	**Rp 4.639.500**	**Rp 2.026.500**	**Rp 31.701.000**

Sumber: Data Olahan Penulis, 2026

Tabel 4. 5 Proyeksi Arus Kas

Keterangan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des
Saldo Kas Awal	**Rp -**	**Rp 326.500**	**Rp 1.514.000**	**Rp 3.093.500**	**Rp 5.208.000**	**Rp 7.662.500**	**Rp 10.457.000**	**Rp 13.591.500**	**Rp 17.066.000**	**Rp 20.880.500**	**Rp 25.035.000**	**Rp 29.674.500**
Kas Masuk												
Pendapatan Simulasi	Rp 437.000	Rp 798.000	Rp 1.140.000	Rp 1.425.000	Rp 1.615.000	Rp 1.805.000	Rp 1.995.000	Rp 2.185.000	Rp 2.375.000	Rp 2.565.000	Rp 2.850.000	Rp 1.387.000
Penjualan Modul	Rp 350.000	Rp 850.000	Rp 900.000	Rp 1.150.000	Rp 1.300.000	Rp 1.450.000	Rp 1.600.000	Rp 1.750.000	Rp 1.900.000	Rp 2.050.000	Rp 2.250.000	Rp 1.100.000
Total Kas Masuk	Rp 787.000	Rp 1.648.000	Rp 2.040.000	Rp 2.575.000	Rp 2.915.000	Rp 3.255.000	Rp 3.595.000	Rp 3.935.000	Rp 4.275.000	Rp 4.615.000	Rp 5.100.000	Rp 2.487.000
Kas Keluar												
Beban Operasional	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500
Total Kas Keluar	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500	Rp 460.500
Arus Kas Bersih	Rp 326.500	Rp 1.187.500	Rp 1.579.500	Rp 2.114.500	Rp 2.454.500	Rp 2.794.500	Rp 3.134.500	Rp 3.474.500	Rp 3.814.500	Rp 4.154.500	Rp 4.639.500	Rp 2.026.500
Saldo Kas Akhir	**Rp 326.500**	**Rp 1.514.000**	**Rp 3.093.500**	**Rp 5.208.000**	**Rp 7.662.500**	**Rp 10.457.000**	**Rp 13.591.500**	**Rp 17.066.000**	**Rp 20.880.500**	**Rp 25.035.000**	**Rp 29.674.500**	**Rp 31.701.000**

Sumber: Data Olahan Penulis, 2026

Tabel 4. 6 Neraca Keuangan

ASET	Nilai (Rp)	LIABILITAS & EKUITAS	Nilai (Rp)
Aset Lancar		Liabilitas Jangka Pendek	
Kas / Bank	Rp 31.701.000	Hutang Usaha	Rp -
		Hutang Pajak	Rp -
Total Aset Lancar	Rp 31.701.000	Total Liabilitas Jangka Pendek	Rp -
Aset Tetap		Liabilitas Jangka Panjang	
Laptop Operasional	Rp 4.000.000	Hutang Bank	Rp -
Pengembangan Website ReadyGo.Test	Rp 1.670.500	Hutang Lainnya	Rp -
Total Aset Tetap	Rp 5.670.500	Total Liabilitas Jangka Panjang	Rp -
		Total Liabilitas	Rp -
		Ekuitas	
		Modal Disetor	Rp 5.670.500
		Laba Ditahan	Rp -
		Laba Tahun Berjalan	Rp 31.701.000
		Total Ekuitas	Rp 37.371.500
TOTAL ASET	**Rp 37.371.500**	**TOTAL LIABILITAS & EKUITAS**	**Rp 37.371.500**

Sumber: Data Olahan Penulis, 2026

Tabel 4. 7 Net Present Value (NPV)

Bulan	Cash Flow (Rp)	Discount Factor	PV of Cash Flow (Rp)
1	Rp 326.500	0,8696	Rp 283.924
2	Rp 1.187.500	0,7561	Rp 897.869
3	Rp 1.579.500	0,6575	Rp 1.038.521
4	Rp 2.114.500	0,5718	Rp 1.209.071
5	Rp 2.454.500	0,4972	Rp 1.220.377
6	Rp 2.794.500	0,4323	Rp 1.208.062
7	Rp 3.134.500	0,3759	Rp 1.178.259
8	Rp 3.474.500	0,3269	Rp 1.135.814
9	Rp 3.814.500	0,2843	Rp 1.084.462
10	Rp 4.154.500	0,2472	Rp 1.026.992
11	Rp 4.639.50	**Investasi Awal** **Rp** **2.295.500**	.029
12	Rp 2.026.50	**NPV** **Rp** **9.363.633**	.753
TOTAL	**Rp 31.701.000**		**Rp 11.659.133**

Sumber: Data Olahan Penulis, 2026

Tabel 4. 8 Payback Period

Bulan Ke	Arus Kas (Rp)	Arus Kas Kumulatif (Rp)
Investasi Awal (Co)	-Rp 2.295.500	-Rp 2.295.500
1	Rp 326.500	-Rp 1.969.000
2	Rp 1.187.500	-Rp 781.500
3	Rp 1.579.500	Rp 798.000
4	Rp 2.114.500	Rp 2.912.500
5	Rp 2.454.500	Rp 5.367.000
6	Rp 2.794.500	Rp 8.161.500
7	Rp 3.134.500	Rp 11.296.000
8	Rp 3.474.500	Rp 14.770.500
9	Rp 3.814.500	Rp 18.585.000
10	Rp 4.154.500	Rp 22.739.500
11	Rp 4.639.500	Rp 27.379.000
12	Rp 2.026.500	Rp 29.405.500

Sumber: Data Olahan Penulis, 2026

E. Estimasi Biaya Program

Estimasi biaya program ReadyGo.Test disusun berdasarkan pengeluaran riil sejak tahap pengembangan awal hingga operasional awal platform. Total investasi awal yang dibutuhkan adalah sebesar Rp2.295.500. Biaya tersebut meliputi peluncuran website, hosting dan domain, freelancer IT, paid promote, pembuatan modul digital, serta pengelolaan Instagram. Struktur biaya ini menunjukkan bahwa investasi utama dialokasikan untuk pengembangan platform dan dukungan teknis, sedangkan sebagian lainnya digunakan untuk promosi awal dan aktivitas pemasaran digital. Dengan pendekatan lean startup, biaya investasi awal tetap relatif rendah namun cukup untuk mendukung operasional awal bisnis.

F. Laporan Pendapatan

Pendapatan ReadyGo.Test berasal dari dua sumber utama, yaitu layanan simulasi tes EPRT dan penjualan modul digital persiapan EPRT. Pada Januari 2026, pendapatan dari simulasi tes tercatat sebesar Rp437.000 dari 23 pengguna. Pada Februari 2026, jumlah pengguna meningkat menjadi 42 orang dengan pendapatan Rp798.000, serta tambahan penjualan 17 modul digital senilai Rp850.000. Selanjutnya, pada periode 1–15 Maret 2026, simulasi tes menghasilkan Rp1.140.000 dari 60 pengguna dan modul digital menghasilkan Rp450.000 dari 9 penjualan. Dengan demikian, total pendapatan ReadyGo.Test dari Januari hingga pertengahan Maret 2026 mencapai Rp3.675.000.

G. Proyeksi Keuangan

Proyeksi pendapatan tahun 2026 disusun berdasarkan serviceable obtainable market (SOM) sebesar 3.610 mahasiswa tingkat akhir Telkom University, dengan asumsi tingkat penetrasi pasar 30% berdasarkan hasil pra-survey. Dari asumsi tersebut, jumlah pengguna simulasi diproyeksikan mencapai 1.083 orang, sehingga potensi pendapatan dari simulasi tes sebesar Rp20.577.000 per tahun. Penjualan modul digital diproyeksikan mencapai 333 modul dengan pendapatan Rp16.650.000. Dengan demikian, total pendapatan tahunan ReadyGo.Test diperkirakan mencapai Rp37.227.000. Di sisi lain, total beban operasional diproyeksikan sebesar Rp5.526.000 per tahun, sehingga laba bersih dan arus kas bersih diperkirakan mencapai Rp31.701.000. Pada akhir tahun 2026, perusahaan diproyeksikan memiliki total aset sebesar Rp37.371.500, tanpa liabilitas, sehingga seluruh aset ditopang oleh ekuitas.

H. Kelayakan Finansial

Hasil analisis kelayakan finansial menunjukkan bahwa bisnis ReadyGo.Test layak untuk dijalankan. Nilai Net Present Value (NPV) tercatat sebesar Rp9.362.168, yang berarti investasi menghasilkan nilai sekarang bersih positif. Payback Period sebesar 2,49 bulan menunjukkan bahwa modal awal dapat kembali dalam waktu kurang dari tiga bulan. Break Even Point (BEP) menunjukkan bahwa ReadyGo.Test perlu mencapai minimal 25 transaksi simulasi atau 10 penjualan modul per bulan untuk menutup biaya operasional. Selain itu, Return on Investment (ROI) mencapai 1.381%, yang mengindikasikan tingkat pengembalian investasi yang sangat tinggi. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa ReadyGo.Test tidak hanya layak secara strategis, tetapi juga menjanjikan secara finansial.

I. Implikasi Hasil Penelitian

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan bisnis digital berskala kecil seperti ReadyGo.Test tidak selalu memerlukan inovasi teknologi yang kompleks, tetapi dapat diperkuat melalui fokus diferensiasi yang jelas, pemanfaatan sumber daya yang efisien, dan strategi pemasaran yang tepat sasaran. Dengan menempatkan diri sebagai simulation-based readiness system yang spesifik bagi mahasiswa Telkom University, ReadyGo.Test memiliki peluang untuk membangun keunggulan kompetitif yang lebih kuat, meningkatkan kepercayaan pengguna, dan menciptakan pertumbuhan bisnis yang lebih berkelanjutan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa ReadyGo.Test sebagai startup edtech penyedia simulasi EPRT masih menghadapi tantangan berupa stagnasi pertumbuhan pengguna serta belum optimalnya validasi pasar. Hasil analisis internal dan eksternal menunjukkan bahwa kondisi tersebut dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya, rendahnya brand awareness, serta belum kuatnya diferensiasi produk. Penelitian ini merumuskan pengembangan model bisnis menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC) dengan strategi utama differentiation focus yang menargetkan mahasiswa tingkat akhir Telkom University. Strategi ini diwujudkan melalui penguatan value proposition berupa simulasi EPRT realistis, simulation-based readiness system, serta pengembangan monetisasi melalui layanan simulasi dan modul digital persiapan EPRT. Secara keseluruhan, strategi yang diusulkan dinilai mampu meningkatkan relevansi produk terhadap kebutuhan pasar, memperkuat positioning ReadyGo.Test sebagai platform simulasi EPRT yang spesifik, serta berpotensi meningkatkan validasi pasar dan pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.

B. Implikasi Implementasi Strategi

Implementasi strategi pengembangan bisnis memerlukan mekanisme kontrol dan evaluasi yang sistematis melalui indikator kinerja utama (KPI) seperti pertumbuhan pengguna, jumlah transaksi simulasi, penjualan modul digital, dan pendapatan bulanan. Pemantauan dilakukan melalui analisis data transaksi, laporan keuangan, feedback pengguna, serta evaluasi pemasaran digital.

Rencana Implementasi

Rencana implementasi strategi disusun secara bertahap mulai November 2025 hingga Maret 2026. Tahap awal difokuskan pada pengembangan website dan sistem simulasi, dilanjutkan dengan penyusunan bank soal, modul digital, dan materi konten. Setelah produk siap digunakan, implementasi dilanjutkan dengan peluncuran layanan dan promosi melalui Instagram serta komunitas mahasiswa.

Pengendalian dan Penanggung Jawab Implementasi

Pelaksanaan strategi disesuaikan dengan kondisi organisasi ReadyGo.Test yang masih lean, di mana founder berperan sebagai penanggung jawab utama dalam pengambilan keputusan dan pengawasan implementasi strategi. Pengembangan website didukung oleh freelancer IT, sedangkan promosi dan pengelolaan konten dilakukan bersama admin media sosial.

Rekomendasi Pengembangan Lanjutan

Berdasarkan hasil penelitian, ReadyGo.Test perlu menjaga konsistensi kualitas produk melalui pembaruan bank soal dan modul digital. Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem pemasaran yang lebih terukur serta meningkatkan efisiensi operasional melalui sistem pembayaran dan aktivasi yang lebih otomatis agar bisnis dapat berkembang secara lebih efektif dan berkelanjutan.

REFERENSI

Devi, A. P., Izfadllillah, T., Kodrat, D., & Nurhasanah, N. (2024). Pelatihan TOEFL untuk Mahasiswa: Meningkatkan Kemampuan Bahasa Inggris dan Kesiapan Menghadapi Ujian TOEFL. *Jurnal Pengabdian pada Masyarakat*, 9(2), 405–413. https://jurnal.unmabanten.ac.id

Dewi, N., & Suryadi, T. (2022). Dinamika persaingan industri edtech di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 16(2), 123-135.

Fitria, T. N. (2022). Pengenalan & Pelatihan Tes TOEFL bagi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Indonesia. *BUDIMAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2). https://researchgate.net

Gunawan, A., & Pratama, F. (2022). Analisis PESTLE dalam konteks perkembangan industri teknologi di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Indonesia*, 19(3), 213-228.

Hadiwantoro, N., & Muchtar, T. (2024). Strategi Bisnis Untuk Keunggulan Kompetitif: Memanfaatkan Inovasi, Transformasi Digital, Dan Keberlanjutan Di Era Modern. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/381741678

Halimah, S., & Putri, R. (2021). Ancaman produk substitusi di industri edtech: Analisis B2C. *Jurnal Manajemen*

Pendidikan, 12(1), 35-47.
Hilmi, W. (2024). Value Chain Analysis to Improve Competitive Advantage. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*. (Seani Institute Journal)
Iqbal, A. (2021). Persaingan dan peluang industri teknologi pendidikan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Digital*, 10(1), 45-58.
Kurniawan, R., & Prisadha, F. (2022). Simulasi ujian persiapan TOEFL berbasis web dengan menggunakan metode Incremental Process Model. JOINT: Journal of Information Technology, 4(2), 16–23.
Mulyapradana, A. H., Anjarini, A. D., Elshifa, A., Gulam, H., & Winarsih. (2023). Pengenalan dan Latihan Soal Tes TOEFL untuk Meningkatkan Kemampuan Bahasa Inggris pada Mahasiswa. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Nusantara*. https://jurnal.unitri.ac.id
Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2024). Strategi Inovasi Bisnis Sebagai Upaya Peningkatan Keunggulan Kompetitif dan Pertumbuhan Bisnis UMKM Industri Kreatif di Era Digital. *Global Leadership Organizational Research in Management*, 1(4), 371–386. https://jurnal.stikes-ibnusina.ac.id
Nugroho, D. (2022). Strategi startup edtech dalam pasar niche: Loyalitas merek dan biaya switching. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 14(3), 101-115.
Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, *5*(1), 1–18. https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125
Putri, N. Z. (2024). Strategi Bisnis sebagai Dasar Keunggulan Kompetitif bagi Usaha Mikro di Kota Bandung: Peran Model Inovasi. *MASMAN: Jurnal Manajemen & Bisnis*, 2(3). https://ejournal-nipamof.id
Prasetio, A., Rahman, D. A., Sary, F. P., Pasaribu, R. D., & Sutjipto, M. R. (2022). The role of Instagram social media marketing activities and brand equity towards airlines customer response. *International Journal of Data and Network Science*, *6*(4), 1195–1200. https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.6.014
Pratamansyah, S. R. (2024). Transformasi Digital dan Pertumbuhan UMKM: Analisis Dampak Teknologi pada Kinerja Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 1–17. https://economics.pubmedia.id
Putra, W. E., Santoso, J., & Rofiq, S. (2025). Analisis penggunaan Business Model Canvas (BMC) dalam pengembangan dan pengelolaan UMKM di Indonesia. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 3(1), 120–135. https://ojs.umrah.ac.id
Ridwansyah, R., dkk. (2025). Penerapan strategi internal dan kapabilitas perusahaan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. (E-Jurnal Kampus Akademik)
Sari, R., & Widyastuti, A. (2023). Barrier to entry dalam industri edtech berbasis web. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 20(4), 78-92.
Suprayogi, Y., Hurriyati, R., Gaffar, V., Suryadi, E., Dirgantari, P. D., Santy, R. D., & Ningsih, N. H. (2022). Repurchase Intention As A Marketing Strategy: A Case Study On Dental Clinics In Bandung City, Indonesia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, *9*(5), 824–837. https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i5.1061
Sutanti, N., Salma, S., & Widodo, B. (2023). Pelatihan TOEIC untuk Mahasiswa Politeknik Negeri Jember. *Gembira: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(4), 123–130. https://gembirapkm.my.id
Utami, S., & Purnama, I. (2023). Pengaruh faktor-faktor PESTLE terhadap strategi bisnis digital di pasar Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Teknologi*, 21(1), 99-113.
Yeza, M. P. (2025). Strategi pengembangan bisnis melalui pendekatan Business Model Canvas pada layanan digital Craftwave.id. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi*, 10(1), 55–67. https://jurnal.itbsemarang.ac.id