

Perancangan Cetak Biru Layanan Pembayaran Tagihan Payment Point Online Bank (PPOB) dan Biaya Pendidikan Berbasis Mobile Payment di Swamitra Koperasi Sukabumi Study Center

Design of Service Blueprint Bill Payment of Payment Point Online Bank (PPOB) and Tuition Fees in Swamitra Koperasi Sukabumi Study Center

¹Fadhli Dzil Ikram, ²Yan Orgianus, ³Agus Nana Supena

^{1,2,3}*Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116*

email : ¹fadhliidzilikram261295@gmail.com, ²yorgianus@yahoo.co.id, ³agusns@yahoo.com

Abstract. Good service is an important factor that must be owned by the company to create a loyal customer. The research was done in Swamitra Koperasi Sukabumi Study Center, one of product in this company are bill payment of Payment Point Online Bank (PPOB) and tuition fees. The purpose of this research is to design the service bill payment system of PPOB and tuition fees that integrated online in Swamitra Koperasi Sukabumi Study Center that is mapped in the service blueprint. This research was done with using Five Forces analysis method to determine the condition of the company to the market, and then the service quality method to find out the gap that occurs between customer's expectations and customer's perceptions of the services provided and to know the priority of services that must be improved, and then benchmarking method to know how the other companies run their business, and finally the service blueprint method to design a payment service system which is a proposal to solve the problem. The results of this research is the company's condition is prone one of the causes is more competitors are emerging, designing a new bill payment system that is mapped in the service blueprint.

Keywords : Five Forces Analysis, Service Quality, Service Blueprint

Abstrak. Pelayanan yang baik adalah faktor penting yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk menciptakan pelanggan yang loyal. Penelitian dilakukan di Swamitra Koperasi Sukabumi Study Center, salah satu produk pada perusahaan ini adalah pembayaran tagihan *Payment Point Online Bank* (PPOB) dan biaya pendidikan. Tujuan dari penelitian ini adalah merancang layanan sistem pembayaran tagihan PPOB dan biaya pendidikan yang terintegrasi secara online di Swamitra Koperasi Sukabumi Study Center yang dipetakan dalam cetak biru layanan. Penelitian ini dilakukan dengan metode Analisis *Five Forces* untuk mengetahui kondisi perusahaan terhadap pasar, selanjutnya metode *service quality* untuk mengetahui kesenjangan yang terjadi antara ekspektasi pelanggan dan persepsi konsumen terhadap layanan yang diberikan dan mengetahui prioritas layanan yang harus diperbaiki, selanjutnya metode *benchmarking* untuk mengetahui bagaimana perusahaan lain menjalankan bisnisnya, selanjutnya metode *service blueprint* untuk merancang sistem layanan pembayaran tagihan yang menjadi usulan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Hasil yang diperoleh yaitu kondisi perusahaan yang rawan salah satu penyebabnya semakin banyak kompetitor yang mulai bermunculan, merancang sistem pembayaran tagihan yang baru yang dipetakan dalam cetak biru layanan.

Kata kunci : Analisis *Five Forces*, Service Quality, Service Blueprint

A. Pendahuluan

Kualitas layanan pada suatu perusahaan tentunya sangat mendapat perhatian, karena ini yang menjadi faktor penting dalam memperoleh kepuasan pelanggan, hal ini menjadi prioritas bagi perusahaan karena pada akhirnya ini akan membuat konsumen selalu tertarik untuk menggunakan jasa perusahaan. Pelayanan yang baik dan dilakukan dengan konsisten akan menciptakan pelanggan yang loyal, karena pelanggan tersebut telah menerima dan merasakan manfaat ataupun nilai dari suatu produk yang berarti nyaman dan menguntungkan. Swamitra koperasi adalah suatu badan usaha kemitraan antara Bank Bukopin dengan koperasi untuk mengembangkan serta memodernisasi Usaha Simpan Pinjam (USP). Salah satu produk pada Swamitra koperasi ini adalah pembayaran tagihan *Payment Point Online Bank* (PPOB) dan biaya pendidikan, dengan semakin banyaknya jumlah nasabah maka proses layanan pembayaran tagihan yang

dilakukan koperasi pun harus semakin baik. Permasalahan muncul ketika pembayaran tagihan *Payment Point Online Bank* (PPOB) dan biaya pendidikan tersebut harus dilakukan di tempat tersebut dan secara otomatis nasabah yang ingin membayar tagihannya melalui Swamitra koperasi harus langsung mengunjungi lokasinya. Semakin banyaknya kompetitor juga menjadi faktor yang harus di waspadai oleh pihak Swamitra koperasi jika ingin tetap dapat unggul dimata nasabah. Permasalahan inti yang terjadi yaitu pada proses layanan yang masih manual, dengan kata lain administrasi manual akan membutuhkan waktu yang lebih lama. Waktu yang ditempuh nasabah yaitu waktu perjalanan ke lokasi pembayaran dan waktu menunggu antrian.

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu :

- a. Untuk mengetahui kondisi bisnis perusahaan dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan serta ancaman perusahaan.
- b. Untuk mengidentifikasi hal-hal yang menjadi prioritas dalam perbaikan kualitas layanan sistem pembayaran tagihan PPOB dan biaya pendidikan di Swamitra Koperasi Sukabumi Study Center.
- c. Untuk merancang layanan sistem pembayaran tagihan PPOB dan biaya pendidikan yang terintegrasi di Swamitra Koperasi Sukabumi Study Center yang dipetakan dalam cetak biru layanan.

B. Landasan Teori

Lovelock, Wirtz dan Mussry (2010, h. 16) dalam bukunya berpendapat bahwa jasa adalah suatu aktivitas ekonomi yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak yang lain. Sering kali kegiatan yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu, dalam bentuk suatu kegiatan yang akan membawa hasil yang diinginkan kepada penerima, obyek, maupun aset – aset lainnya yang menjadi tanggung jawab dari pembeli. Penulis yang lain pun mempunyai pendapat tentang pengertian jasa seperti Kotler (1996) (dikutip dalam Laksana, h. 85) mendefinisikan *service* yaitu tindakan yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak berakibat pada kepemilikan atas sesuatu. Selain itu pengertian *service* menurut Bremen (1995) (dikutip dalam Laksana, h. 86) “*Customer service refers to the identifiable, but sometimes intangible activities undertaken by retailer in conjunction with the basic goods and service it sells*”.

Analisis Five Forces

Analisis *five force* ini dikemukakan pertama kali oleh Michael Porter yang dikutip oleh Solihin dalam bukunya Manajemen Strategik (2012), analisis ini bertujuan untuk mengetahui kondisi bisnis saat ini yang dipengaruhi oleh lingkungan yang kompetitif sehingga perusahaan dapat mengantisipasi kelemahan dan meningkatkan kekuatan perusahaan tersebut. Analisis *Five force* juga merupakan suatu alat untuk mengetahui apakah suatu layanan bisnis atau produk baru yang dihasilkan perusahaan dapat menghasilkan keuntungan atau tidak. Solihin (2012, hh. 132-134) dalam bukunya mengatakan bahwa terdapat 5 kekuatan dari analisis *five forces* yaitu :

1. Ancaman Masuknya Pesaing (Pendatang Baru)
2. Daya Tawar/Kekutan Penawaran Pemasok
3. Persaingan Antar Perusahaan Dalam Satu Industri
4. Ancaman dari Produk Substitusi
5. Daya Tawar/Kekuatan Penawaran Pembeli

Service Quality

Laksana (2008, h. 88) dalam bukunya berpendapat bahwa kualitas pelayanan

adalah besarnya perbedaan antara harapan atau keinginan konsumen dengan tingkat persepsi mereka. Metode kualitas pelayanan ini digunakan untuk mengetahui apakah diantara keinginan atau harapan dengan apa yang diterima pelanggan mempunyai kesenjangan atau tidak. Kualitas dari layanan yang diberikan oleh penyedia jasa akan berdampak pada kepuasan pelanggan, karena kualitas layanan yang dihasilkan tersebut merupakan jaminan yang terbaik atas kesetiaan pelanggan, daya saing, dan juga keuntungan yang didapatkan perusahaan.

Dimensi kualitas pelayanan menurut Parasuraman yang dikemukakan oleh Bremen (1995 : 631) (dikutip dalam Laksana, hh. 90-91) adalah sebagai berikut :

1. Dimensi *Tangibles* (fasilitas fisik)
2. Dimensi *Credibility* (kredibilitas)
3. Dimensi *Competence* (kompeten)
4. Dimensi *Access* (akses)
5. Dimensi *Reliability* (reliabilitas)
6. Dimensi *Responsiveness* (responsif)
7. Dimensi *Communication* (komunikasi)
8. Dimensi *Assurance* (Jaminan)
9. Dimensi *Empathy* (Empati)

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Persaingan antar perusahaan Sejenis

Tabel 1. *Five Force* Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

No	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1	Jumlah Pesaing	Jumlah pesaing yang ada dikota sukabumi ada dua sektor yaitu dari pesaing banking dan non banking antara lain yaitu : Banking : BNI, BCA, BRI, MANDIRI, CIMB NIAGA Non Banking : Fastpay, Bebas Bayar, Alfamart dan Indomaret	Persaingan Tinggi
2	Pertumbuhan Industri Tiap Tahun	Menurut data yang diperoleh dari berbagai sumber, Bank Indonesia (BI) Pertumbuhan industri PPOB akan meningkat sekitar 5-10% setiap tahunnya. Karena semakin meningkatnya kebutuhan manusia dan faktor keuntungan yang tinggi pada sektor jasa ini.	Persaingan Tinggi
3	Sumber Daya yang digunakan	Para pesaing memiliki sumberdaya yang bermacam-macam, sumberdaya yang diuraikan ini dapat ditinjau dari eberapa aspek yaitu : <i>Man</i> : pelaku usaha yang terdiri dari bagian <i>font office</i> dan <i>back office</i> <i>Machine</i> : komputer, printer, <i>smartphone</i> , dll <i>Money</i> : biaya gedung, internet, server, listrik, gaji pegawai, dll. <i>Method</i> : cara yang digunakan dalam menjalankan bisnis ini yaitu dengan	Persaingan Sedang

		menempatkan pada lokasi strategis dan menyebarkan informasi terkait bisnis.	
--	--	---	--

Ancaman Pendetang Baru

Tabel 2. Five Force Ancaman Pendetang Baru

No	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1	Kebutuhan Modal	<p>Modal yang dibutuhkan antara lain sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komputer 1 unit : 3,5 juta - Modem internet : 200 ribu - Printer domatrik : 300 ribu - Deposito awal : 1 juta - Sewa tempat : 1 juta/bulan - Pembelian server : 3,5 juta - Pembuatan website : 3 juta - Gaji Pegawai : 2,5 juta/bulan <p>Total biaya yang perlukan sebesar : 15 Juta *harga diatas berdasarkan survey dan perkiraan</p>	Ancaman Rendah
2	Penintegrasian dengan Provider	Proses pengintegrasian kepada provider juga tidak mudah, karena ada beberapa provider yang memerlukan izin dan kriteria khusus untuk dilakukan integrasi dan ada juga yang membuka akses integrasi secara bebas.	Ancaman Sedang
3	Persaingan Konsumen	Untuk pendatang baru harus melakukan inovasi terhadap produk yang sudah ada guna menarik konsumen. Tetapi kebutuhan konsumen yang semakin bisa dimanfaatkan bagi pendatang baru untuk memenuhi kebutuhannya tersebut dan secara umum warga kota dan kabupaten sukabumi belum menggunakan fasilitas jasa secara keseluruhan.	Ancaman Tinggi

Ancaman Produk Substitusi

Tabel 3. Five Force Ancaman Pendetang Baru

No	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1	Jenis Produk Pengganti	<p>Produk jasa pembayaran tagihan ini mempunyai beberapa alternatif produk. Alternatif tersebut adalah metode atau cara pembayaran yang dilakukan pelanggan, para pelanggan dapat melakukan pembayaran tagihan melauai :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loker pembayaran - ATM terdekat 	Ancaman Tinggi

		- Agen agen resmi - Dll	
--	--	----------------------------	--

Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Tabel 4. *Five Force* Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

No	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1	Ketetapan Harga	Dalam industri jasa ini harga yang ditetapkan setiap provider adalah suatu ketetapan yang baku, tetapi biaya administrasi berbeda untuk setiap transaksi. Harga-harga tersebut sudah ditetapkan secara baku dan tidak bisa berubah kecuali atas kebijakan perusahaan.	Kekuatan tawar menawar pembeli rendah
2	Dominasi Pembeli Setiap Bulan	Dominasi pembeli setiap bulannya fluktuatif, beberapa pelanggan tetap rutin membayar tagihan melalui perusahaan dan ada juga pelanggan yang hanya beberapa kali membayar tagihan melalui perusahaan.	Kekuatan tawar menawar pembeli rendah

Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Tabel 5. *Five Force* Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

No	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1	Jenis Pemasok	Pemasok yang terlibat berupa provider dalam layanan jasa, secara umum satu provider memegang satu produk jasa dan provider tersebut biasanya adalah BUMN. Tetapi ada juga produk layanan jasa yang dipegang oleh beberapa provider yaitu produk layanan pulsa karena perusahaan tidak mempunyai server pulsa secara pribadi.	Kekuatan tawar menawar pemasok Sedang

Service Quality

Metode ini bertujuan untuk mengetahui kesenjangan yang terjadi antara ekspektasi pelanggan dan persepsi pelanggan terhadap jasa atau layanan yang diberikan pihak perusahaan. Berikut adalah hasil dari metode servicequality yang dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Rekapitulasi Hasil Perhitungan Total Service Quality

RESPONDEN	Dimensi Layanan																					
	Tangible								Reliability				Responsiveness				Assurance			Emphaty		
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	
TSQ	-99	-99	-73	-98	-93	-96	-101	-93	-95	-84	-83	-57	-63	-75	-59	-58	-60	-63	-57	-63	-52	
\overline{TSQ}	-1.98	-1.98	-1.46	-1.96	-1.86	-1.92	-2.02	-1.86	-1.9	-1.68	-1.66	-1.14	-1.26	-1.5	-1.18	-1.16	-1.2	-1.26	-1.14	-1.26	-1.04	

Analisis Data Service Quality

Berdasarkan nilai TSQ diatas dapat dilihat bahwa semua variabel bernilai negatif, maka dapat disimpulkan bahwa pelanggan belum dapat dikatakan puas dengan layanan yang diberikan oleh perusahaan sehingga perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas layanan perusahaan. Berdasarkan nilai yang diperoleh dapat dilihat bahwa mayoritas nilai paling rendah berada pada dimensi tangible atau bukti fisik layanan sehingga dimensi ini menjadi fokus perbaikan layanan pada perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan diatas yang menunjukkan bahwa faktor *tangible* (bukti fisik) menjadi kelemahan yang paling mendasar, karena mempunyai nilai TSQ paling negative dari dimensi lainnya. Perbaikan yang dilakukan yaitu dengan merancang sistem pembayaran secara online sehingga pelanggan tidak perlu mendatangi tempat pembayaran tersebut dengan kata lain kondisi fisik perusahaan yang menjadi permasalahan tidak akan dirasakan oleh pelanggan dan traaksi pun akan semakin mudah dilakukan. Sistem pembayaran online yang dirancang harus memperhatikan aspek-aspek yang menjadi kelemahan perusahaan selain dari faktor *tangible* sesuai dengan angka TSQ yang diperoleh dari perhitunga di atas sehingga perusahaan tetap dapat menghantarkan jasanya kepada pelanggan tanpa harus bertatapans langsung.

Benchmarking

Berikut adalah hasil pengumpulan informasi yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

Tabel 7. Rekapitulasi Hasil *Benchmarking* Perusahaan

BENCHMARKING		
OBJEK	BANK BNI	INDOMARET
PRODUK	Kartu kredit, Telpon/HP Pasca Bayar, Listrik, Air, Multifinance, Asuransi, TV/Internet Berlangganan, Tiket Pesawat, Tiket KAI, ZIS, Token Listrik, Pinjaman, Pajak, BPJS, Pulsa Elekrtrik	Listrik, Air, Tiket KAI, Tiket Pesawat, Pulsa Elektrik, Multifinance, Internet/TV Berlangganan, Asuransi, E-Commerce
HARGA	Biaya admin sama rata, harga pulsa sesuai nominal pulsanya	Biaya admin sama rata, Biaya pulsa lebih mahal
TEMPAT	Dapat diakses melalui internet banking, sms banking, mobile banking	Tersedia cabang-cabang minimarket di setiap tempat terutama tengah kota
PROMOSI	Internet, display di kantor bank BNI	Iklan, display di toko-toko
PROSES	Daftar melalui kantor pusat atau kantor cabang, menyerahkan persyaratan administrasi, akses internet/sms/mobile banking, pilih transaksi, bayar, mengambil struk	Mendatangi toko, mengantri, pilih transaksi, input nomor/ID pelanggan, bayar, mengambil struk

Analisis Data Benchmarking

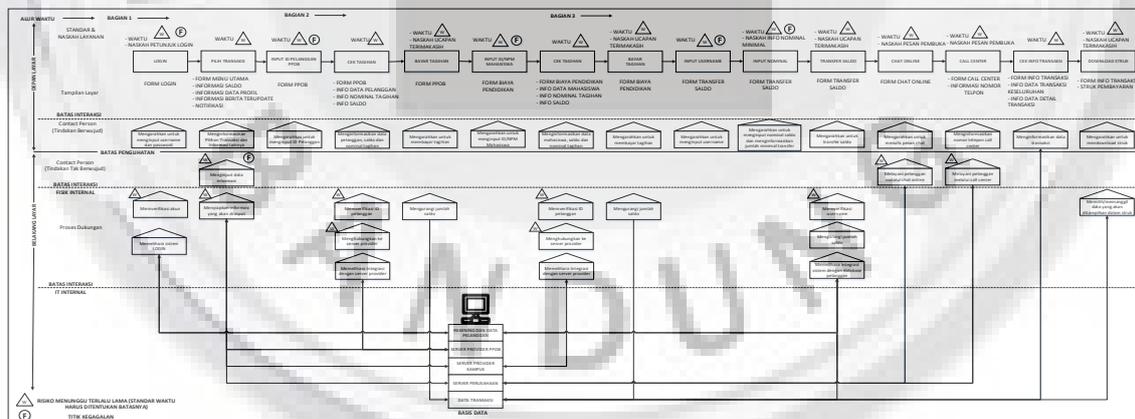
Berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan maka dapat diketahui bahwa terdapat kelemahan dan kelebihan yang dimiliki oleh kedua mitra. Perbandingan keunggulan dan kelemahan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Produk, yaitu bank BNI lebih lengkap secara produk dibandingkan indomaret yang terletak perbedaanya pada pembayaran ZIS.

2. Harga, yaitu biaya administrasi antar keduanya sama untuk pembayaran yang memiliki biaya admin karena biaya admin telah ditentukan oleh provider yang bersangkutan. Harga pulsa di bank BNI jauh lebih murah dari indomaret karena pulsa di bank BNI mempunyai harga yang sama dengan nominal pulsanya sedangkan harga pulsa di indomaret mempunyai margin antara Rp 1500 s/d Rp 2000.
3. Tempat, yaitu distribusi layanan berbeda antara keduanya, bank BNI dapat diakses melalui *smartphone* sedangkan indomaret diakses melalui loket atau kasir yang terdapat di cabang toko-toko yang tersebar di kota Sukabumi.
4. Promosi, yaitu kedua pihak melakukan promosi yang sama dengan memasang display di kantor bank dan cabang toko-toko indomaret, namun indomaret lebih unggul karena jumlah cabang toko yang dipasang *display* lebih banyak dibandingkan dengan kantor cabang bank BNI.
5. Proses, yaitu kedua pihak mempunyai alur proses yang berbeda. Indomaret dengan format loket manual yang mengharuskan konsumen datang ke lokasi dan bank BNI dengan format sistem layanan online yang bisa diakses dimana saja tetapi untuk mendapatkan akses tersebut konsumen haruslah terdaftar sebagai nasabah bank BNI terlebih dahulu.

Cetak Biru Layanan

Setelah dilakukan proses *benchmarking* kepada perusahaan yang menjalankan bisnis yang sama, maka hasil tersebut dijadikan acuan untuk merancang sistem yang dipetakan dalam cetak biru layanan. Cetak biru layanan menggambarkan proses inti layanan, proses pendukung layanan, alur dari proses tersebut hingga input dan outputnya. Rancangan cetak biru layanan pembayaran tagihan PPOB dan biaya pendidikan dapat dilihat pada Gambar 1



Gambar 1. Rancangan Cetak biru Layanan

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Swamitra Koperasi Sukabumi Study Center, maka didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut ;

1. Kondisi perusahaan dalam pasar dapat dikatakan rawan, karena semakin banyak kompetitor atau perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama. Beberapa indikator dengan keterangan persaingan yang tinggi yaitu jumlah pesaing yang semakin bertambah, pertumbuhan industri tiap tahun yang semakin naik karena

meningkatnya kebutuhan manusia dan faktor keuntungan yang tinggi pada sektor jasa ini. Indikator dengan keterangan ancaman yang tinggi yaitu persaingan konsumen dengan persaingan yang ketat dalam memperebutkan konsumen para pelaku usaha harus selalu melakukan inovasi.

2. Untuk menilai kualitas suatu layanan pada perusahaan dilakukan dengan metode *service quality*. Data yang digunakan berasal dari hasil kuisisioner yang telah disebar yang terdiri dari kuisisioner persepsi dan ekspektasi pelanggan, berdasarkan data yang telah diolah maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan konsumen belum merasa puas terhadap layanan yang diberikan perusahaan. Ketidakpuasan konsumen terhadap layanan yang diberikan perusahaan dan permasalahan yang menjadi prioritas yaitu secara dominan disebabkan oleh faktor *tangible* (bukti fisik). Maka dari itu perlu dilakukan perbaikan dengan merancang sistem pembayaran yang lebih praktis dengan tidak mengharuskan pelanggan datang ke lokasi perusahaan untuk bertransaksi, dengan begitu maka perusahaan dapat menghantarkan layanannya dengan tidak perlu bertatap muka/bertemu/berinteraksi secara langsung kepada pelanggan.
3. Perancangan layanan sistem pembayaran dilakukan berdasarkan hasil perhitungan *servqual* dan hasil *benchmarking* terhadap beberapa perusahaan yang mempunyai produk yang identik dengan mengadopsikan beberapa hal seperti produk, promosi, proses, dan lain-lain lalu menambah fitur-fitur baru sebagai inovasi seperti pembayaran tagihan biaya pendidikan, fitur chat online, call center, transfer saldo. Perancangan layanan ini dilakukan dengan beberapa tahap yaitu merancang proses bisnis menggunakan metode IDEF yang terdiri dari IDEF0 yang menggambarkan proses inti dan IDEF1 yang menggambarkan beberapa sub-proses dari proses inti serta alur prosesnya, lalu merancang bunga layanan yang menggambarkan layanan inti dan layanan pendukung, selanjutnya merancang peta pengantaran yang menggambarkan urutan pernghantaran layanan berdasarkan waktu, dan terakhir adalah perancangan cetak biru layanan yaitu dengan mengacu pada hasil rancangan pada proses bisnis sampai peta pengantaran. Cetak biru layanan ini menggambarkan alur dari proses layanan yang diterima pelanggan dari proses login, memilih transaksi, melakukan transaksi, sampai mendownload struk pembayaran. Layanan sistem pembayaran tagihan secara online ini terintegrasi antara server perusahaan, server kampus, dan server provider PPOB sehingga pertukaran informasi dapat berjalan dengan baik.

Dengan rancangan layanan sistem pembayaran tagihan seperti ini, maka transaksi yang dilakukan pelanggan akan lebih mudah, karena pelanggan tidak perlu mendatangi lokasi. Inovasi perlu dilakukan untuk tetap mempertahankan posisi perusahaan dalam pasar dan menjadikan perusahaan semakin mempunyai daya saing.

E. Saran

Bagian ini adalah saran untuk pihak perusahaan yaitu Swamitra Koperasi Sukabumi Study Center, adapun saran-saran yang dapat disampaikan adalah :

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk memperbaiki kualitas layanan yang ada di perusahaan.
2. Perlu adanya pihak IT atau programmer yang dapat membuat program dengan mengacu pada hasil penelitian ini.
3. Pihak perusahaan harus mulai mengkoneksikan server dengan bank lain, jika tidak memungkinkan karena perbedaan jenis usaha antara koperasi dengan bank sebaiknya mengkoneksikan melalui bank bukopin sebagai induk perusahaan.

Daftar Pustaka

- Albar, F. B., et al. 2014. *Desain Strategi Pengembangan Ukm Dengan Kombinasi Metode Benchmarking Dan Blue Ocean Strategy*, h.556.
- Iqbal, I., 2016. *Walisongo : Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan. ANALISIS THE FIVE FORCES STRATEGY PADA AL-MUMTAZ PEDULI PONTIANAK*, 24(1), h.198.
- Lovelock, C., Wirtz, J., dan Mussry, J., 2010. *Pemasaran Jasa Manusia, Teknologi, Strategi. 7th ed.* Diterjemahkan dari (Inggris) oleh Wulandari, D., dan Putra, B. D., Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Laksana, F., 2008. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Solihin, I., 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Penerbit Erlangga.

