

MEMERIKSA TINGKAT ‘KESEHATAN’ SEKOLAH MENGGUNAKAN MODEL BISNIS CANVAS

Ferry Doringin¹, Fransisca Iriani², Murni Simarmata³, Teresa Doringin⁴

¹Akademi Refraksi Optisi dan Optometri Gapopin

Email: fdoringin@yahoo.com

²Departemen Psikologi, Universitas Tarumanagara

Email: fransiscar@fpsi.untar.ac.id

³Akademi Refraksi Optisi dan Optometri Gapopin

Email: murnismart20@gmail.com

⁴Jurusan Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara

Email: teresa.tesalonika@student.umn.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat ‘kesehatan’ sekolah-sekolah di bawah Yayasan A di Ketapang - Kalimantan Barat, menggunakan Model Bisnis Canvas. Penelitian ini menjadi sangat penting karena 12 sekolah di yayasan ini mengalami masalah finansial yang berat yang berdampak pada pelayanan kepada siswa dan performance para guru dan karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif berupa studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara online dalam bentuk google form terhadap 5-7 personil di setiap sekolah serta *focus-group discussion* terhadap 3-5 perwakilan dari setiap sekolah. FGD ini dilakukan secara hybrid, yakni onsite dan online. Analisis data dilakukan dengan cara menyarikan jawaban responden dalam google form, serta memvalidasi jawaban itu pada acara *focus-group discussion*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis canvas bisa mendeteksi bahwa sekolah yang sehat di Yayasan A hanya 16,6% (2/12 sekolah). Penyebab minimnya tingkat ‘kesehatan’ sekolah terkait dengan visi pelayanan yang sangat kuat dan tidak memperkuat visi bisnis, komitmen dan disiplin guru/karyawan yang kecil, harapan terhadap siswa dari pedalaman yang terlalu besar, dan konsep pengembangan sekolah yang kurang diperhatikan, terutama terkait beberapa level sekolah yang terintegrasi, dan kompetensi pimpinan sekolah untuk memberi arah yang kuat terhadap sekolah.

Kata Kunci: *model canvas; kesehatan sekolah; visi pelayanan; visi bisnis; integrasi*

ABSTRACT

This study aims to analyze the level of 'health' of schools under the Yayasan A in Ketapang - West Kalimantan, using the Canvas Business Model. This research is very important because the 12 schools in this foundation are experiencing serious financial problems that have an impact on services to students and the performance of teachers and employees. This research uses a qualitative method in the form of a case study. Data was collected by means of online interviews in the form of google form to 5-7 personnel in each school as well as focus-group discussions with 3-5 representatives from each school. This FGD was conducted in a hybrid manner, namely onsite and online. Data analysis was carried out by extracting respondents' answers in a google form, as well as validating those answers at a focus-group discussion event. The results showed that the canvas business model could detect that only 16.6% of healthy schools at the Yayasan A (2/12 schools). The causes of the low level of 'health' in schools are related to a very strong service vision that does not strengthen the business vision, low commitment and discipline of teachers/employees, expectations for students from remote areas that are too large, and the concept of school development is not being paid attention to, especially related to several levels. integrated schools, and the competence of school leaders to give a strong direction to the school.

Keywords: *model canvas; school health; service vision; business vision; integration*

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Penelitian ini bertujuan untuk menepung tingkat kesehatan Yayasan A di Ketapang, Kalimantan Barat yang menangani 12 sekolah dari TK – SMA. Yayasan ini mengalami kesulitan untuk melanjutkan operasional sekolah terkait defisit anggaran. Hal ini menjadi makin sulit karena pihak terkait, yakni guru dan karyawan yang bekerja di lembaga ini merasa baik-baik saja dan kurang merespon ajakan perbaikan.

Dengan latar belakang seperti itu, rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana menepung tingkat Kesehatan sekolah dan membangun kesadaran semua pihak untuk berbenah. Asesmen terhadap kesehatan sekolah sangat penting untuk dilakukan agar langkah-langkah yang baik bisa diambil secara tepat.

Penelitian ini memiliki tiga tujuan, yakni: (a) Menepung tingkat Kesehatan sekolah menggunakan model bisnis canvas. (b) Membangun kesadaran bersama mengenai kekuatan dan kelemahan sekolah. (c) Mendapatkan masukan terkait langkah konkret untuk pembenahan faktor internal (keunikan lembaga, aktivitas, resources, dan kemitraan), serta faktor eksternal (pelanggan dan cara menjangkaunya).

Tantangan sekolah ke depan

Sekolah bisa berkembang bila semua pemangku kepentingan memiliki komitmen untuk menemukan: identitas lembaga (keunikan), tantangan dan persoalan lembaga, posisi daur hidup sekolah, analisis terkait SWOT sekolah, komitmen dalam nilai inti, dan upaya untuk mengimplementasikan nilai inti serta mensosialisasikannya (Doringin, 2020), (Holdford et al., 2021), (Adi, 2016).

Sekolah menghadapi banyak sekali tantangan pada saat ini, terkait dengan konteks jaman. Hal-hal yang bisa menjadi masalah sekolah terkait dengan: perkembangan teknologi yang sangat pesat (Masdoki et al., 2021), (Prensky, 2011); perubahan yang sangat cepat baik dalam konteks global, maupun konteks lokal, termasuk perubahan dalam kurikulum (Hinojo-Lucena et al., 2019); perubahan regulasi yang tidak bisa diduga-duga termasuk peran dan dukungan pemerintah terhadap lembaga pendidikan. Tantangan yang tidak kalah penting adalah persaingan sekolah yang sangat tinggi. Sekolah yang tidak berbenah akan ditinggalkan oleh masyarakat karena begitu banyak pilihan yang bisa dilakukan (Adi, 2016), (Cheng, 2015), (Doringin et al., 2020).

Situasi perubahan yang terjadi dalam tingkat global dan lokal mendorong sekolah untuk mengikuti dan ambil bagian dalam perubahan tersebut. Cara menghadapi perubahan adalah dengan melakukan inovasi. Sejarah sudah mencatat bahwa hanya inovasi yang bisa membuat bisnis bisa bertahan dan tanpa inovasi maka bisnis bisa tenggelam (bandingkan Nokia, Blackberry, Kodak yang pernah berjaya dan kemudian hilang; bandingkan juga dengan makanan online, transport online seperti gojek, tiket online, dan bisnis online lainnya yang berkembang sangat pesat) (Tumwesige, 2020), (Bell, 2010), (Serdyukov, 2017).

Musuh yang menghalangi inovasi bisa terjadi, yakni: (a) rutinitas, (b) sukses yang membuat orang lupa diri dan tinggi hati; (c) kecilnya tantangan dan kebutuhan yang membuat sekolah tidak produktif; (d) peraturan yang membelenggu; (e) budaya (bisa berupa budaya feodalisme, budaya atasan bawahan, budaya senior-yunior); (f) pengembangan talenta yang tidak berkembang (Oey-Gardiner et al., 2017), (Sugiyarti et al., 2018), (Hanover Research, 2014).

Inovasi bisa inkremental atau penyempurnaan sesuatu sehingga hanya merupakan pengembangan atau perubahan kecil; bentuk inovasi yang lain adalah radikal yang mengubah total sesuatu dengan keahlian tinggi, biaya besar, dan teknologi yang tinggi. Teknologi yang

dikenal berhasil, misalnya fotografer profesional diganti dengan foto perorangan dengan HP, food delivery mengganti rumah makan secara fisik, mobile banking mengganti uang cash, toko online yang memberi banyak pilihan dengan harga yang murah (Harris et al., 2009).

Kebutuhan akan model bisnis

Pembenahan sekolah dalam konteks modern ini membutuhkan model bisnis yang tepat yang bisa menginspirasi sekolah untuk mengenali diri dan mengembangkan dirinya. Osterwalder et al. (2010) memiliki konsep canvas yang dibagi dalam sembilan bagian untuk mengevaluasi, menilai faktor eksternal dan internal, serta menemukan identitas dan keunikan sekolah; model canvas juga mendorong sekolah memerhatikan pelanggan secara lebih kuat dan cara menjangkaunya (Osterwalder et al., 2010), (Zaiasron et al., 2019), (Liliawati et al., 2018), (Holdford et al., 2021). Sembilan bagian canvas itu adalah:

- 1) *Customer Segments* atau segmen pelanggan (pengguna pelayanan layanan dan merekalah yang berkontribusi dalam memberikan penghasilan).
- 2) *Value Propositions* atau keunikan lembaga yang menentukan mengapa pelayanan tersebut pantas dipilih oleh pelanggan. Keunikan yang ditawarkan ini haruslah berbeda dan khasnamun harus sungguh-sungguh didambakan oleh pelanggan.
- 3) *Channels* adalah sarana yang digunakan untuk menjangkau pelanggan ketika lembaga menyampaikan kekuatan/keunikan (value proposition) lembaga mereka.
- 4) *Customer Relationships* merupakan cara lembaga membangun hubungan dengan pelanggan untuk memperoleh pelanggan yang baru (akuisisi), mempertahankan pelanggan yang lama (*retention*), dan memberikan penawaran-penawaran kepada pelanggan. Customer relationship dianggap sangat penting sehingga bisa membuat poin 1-3 di atas itu sia-sia bila hal ini tidak dikelola dengan sungguh-sungguh.
- 5) *Revenue Streams* atau aliran dana masuk ke lembaga sebagai pemasukan. Poin ini menggambarkan dana yang masuk dan bagaimana lembaga memperolehnya.
- 6) *Key Resources*: sumber daya yang memungkinkan lembaga bisa menjalankan *Key Activities* untuk menawarkan *Value Propositions*, menjangkau pasar (channel), menjaga hubungan dengan *Segmen Pelanggan* (customer relationship), dan menghasilkan uang (revenue streams). Key resources menjadi faktor yang sangat dominan.
- 7) *Key Activities* adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh lembaga untuk melakukan upaya menjangkau pelanggan agar keunikan lembaga tersampaikan, menjaga hubungan, mengelola keuangan dan memperoleh pemasukan.
- 8) *Key Partnerships* pada jaman modern ini menjadi kunci yang sangat penting dalam pengembangan lembaga. Banyak lembaga bisa sukses karena berhasil membangun kemitraan yang kuat.
- 9) *Cost* adalah gambaran semua biaya yang muncul dalam operasional lembaga.

Dari sembilan canvas ini, segmen pelanggan, channel, customer relationship, dan revenue streams dianggap sebagai faktor eksternal karena tergantung pada pelanggan dan biasanya lembaga perlu fleksibel untuk bisa melayani dan menjawab kebutuhannya. Sedangkan, aktivitas kunci, mitra kunci, resources kunci, dan cost merupakan hal-hal internal yang bisa dikontrol dan lebih banyak tergantung pada lembaga itu sendiri. Value proposition menyatukan atau

mempertemukan hal-hal internal dan hal-hal eksternal (Agustiadi et al., 2018), (Holdford et al., 2021).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *qualitative case study* yang berarti peneliti mengkaji data-data kualitatif untuk melakukan studi kasus di Yayasan A di Ketapang – Kalimantan Barat. Populasi yang dipilih meliputi 12 sekolah di bawah Yayasan A di Kabupaten Ketapang, Provinsi Kalimantan Barat. Peneliti sengaja tidak menyebutkan nama yayasan dan nama-nama sekolah di bawahnya untuk melindungi data responden dan sesuai kesepakatan dengan responden. Peneliti memilih 3-5 orang guru sebagai sampel penelitian ini. Para guru ini diarahkan untuk memahami Model Bisnis Canvas. Mereka diarahkan untuk bisa mengisi Model Bisnis kanvas ini secara lengkap dan detil. Dari model bisnis kanvas inilah peneliti memperoleh data dan bisa memahami situasi sekolah ini secara utuh dan lengkap. Selain memperoleh data lewat dokumen yang diisi oleh para guru, peneliti juga mengadakan *focus-group discussion* (FGD). Peserta yang mengisi dokumen dan hadir dalam FGD ini adalah orang yang sama. Peneliti melakukan analisis data dengan cara menganalisis dokumen yang sudah diisi oleh setiap sekolah dilanjutkan dengan validasi data melalui *focus-group discussion*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Daur Hidup Sekolah

No	Sekolah	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	Sekolah A (TK 1)	22	30	24	13	15	
2	Sekolah B (TK 2)	34	31	22	24	27	15
3	Sekolah C (TK 3)	25	37	45	51	38	34
4	Sekolah D (TK 4)	80	56	95	99	57	65
5	Sekolah E (TK 5)				18	23	25
6	Sekolah F (TK 6)	37	28	34	26	25	
7	Sekolah G (TK 7)	37	30	44	45	44	27
8	Sekolah H (SD 1)	319	323	334	319	278	289
9	Sekolah I (SD 2)						
10	Sekolah J (SMP)	269	265	234	269	272	253
11	Sekolah K (SMA)		185	173	146	121	92
12	Sekolah L (SMK)	220	235	247	256	247	224

- Bisnis Model Canvas sangat membantu Yayasan A untuk melihat tingkat ‘kesehatan’ sekolah. Dari sisi keuangan, hanya 2 dari 12 sekolah yang surplus. Yayasan memiliki beban mensubsidi 10 dari 12 sekolah. Dari sisi jumlah, bisa dilihat bahwa semua sekolah mengalami penurunan jumlah siswa dalam lima tahun terakhir. Ada sekolah yang grafiknya agak datar meskipun menurun dan ada sekolah yang grafiknya sangat tajam (Purnawati & Setyohadi, 2017), (Siddiqui, 2021).
- *Value proposition* (keunikan) yang dimiliki sekolah sebenarnya sudah sangat kuat. Namun, tidak ada visi Yayasan yang menyatukan semua sekolah. Setiap sekolah

mengembangkan visi misi sendiri. Tidak ada branding yang melekat kuat pada masyarakat karena masing-masing sekolah seolah-olah mengembangkan branding sendiri-sendiri. Hal yang lebih menyulitkan, sekolah tidak mengangkat branding yang sebenarnya merupakan modal mereka yang sangat kuat, yakni Pelindung Sekolah yang di tempat-tempat lain di dunia sudah menjadi maskot yang sangat kuat sebagai tokoh yang mengembangkan pendidikan dengan sangat baik (Rosina et al., 2021), (Zaiasron et al., 2019).

- Yayasan dan sekolah sangat kuat pada visi pelayanan tetapi malah mengabaikan dan alergi terhadap sisi bisnis. Yayasan dan sekolah masih mempertentangkan visi pelayanan dan bisnis. Peserta terkesan alergi dengan istilah bisnis. Hal ini bisa berdampak pada upaya untuk menjadi makin professional. Hampir semua responden meyakini bahwa apa yang mereka lakukan merupakan pelayanan yang sangat mulia. Konsep ini bahkan menghapus kenyataan bahwa sekolah perlu memiliki dana yang cukup untuk bisa beroperasi. Lebih dari itu, bahkan ada pihak yang meyakini bahwa sekolah jangan terlalu peduli dengan dana yang ada. Hal ini merupakan mindset lama dan tradisional dari sekolah-sekolah semodel yang dulunya cenderung terpaku pada kebesaran masa lalu dan sangat tergantung dengan dana misionaris (Horvath et al., 2016), (Gand, 2018).
- Faktor-faktor internal: sekolah terlalu focus pada pengadaan sarpras dan kurang menyadari pentingnya pembenahan internal, terkait dengan **aktivitas** yang menjawab kebutuhan, **SDM** yang profesional, dan **kemitraan** yang kuat. Dalam dokumen yang diisi oleh responden terkait dengan model bisnis kanvas, sekolah seolah-olah melihat bahwa mereka bisa menjadi kuat dan diminati oleh masyarakat ketika mereka memiliki sarana dan prasarana yang baik (Rahman et al., 2018), (Janaina et al., 2021), (Qianqian & Tools, 2020).
- Terkait dengan faktor eksternal: keunikan dan *branding* sekolah belum kuat, sehingga kekuatannya sendiri kurang tersampaikan. Apalagi, Yayasan dan sekolah tidak menetapkan dan tidak memiliki segmen pasarnya sendiri (Damkham et al., 2021), (Janaina et al., 2021).
- Hal mendasar: sekolah belum peduli atau belum berusaha membangun keunikannya sendiri. Hal ini menjadi masalah sangat besar karena sekolah kekurangan daya jual, tidak membangun branding yang melekat pada masyarakat dan sulit diingat oleh masyarakat.
- Peranan para Suster dan paroki. Ada hal lain lagi yang kurang dikembangkan oleh lembaga, yakni branding kuat terkait dengan peranan para Suster. Di begitu banyak tempat lain, kehadiran para suster membuat sekolah itu dipercaya dan diminati karena kepedulian, kasih sayang, serta ketulusan pelayanannya. Hal ini perlu diperkuat dan tersampaikan kepada masyarakat. Selain itu, sekolah perlu menggunakan dengan sungguh-sungguh kemitraan dengan gereja. Sekolah ini melaksanakan pelayanan gereja secara keseluruhan sehingga peranan paroki bisa menjadi kuat untuk menyampaikan kekuatan dan keunikan sekolah serta untuk berbagi terkait dengan kekhasan dan keunggulan pelayanannya.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Peneliti berupaya untuk bisa menepok tingkat kesehatan Yayasan A dengan melihat kekhasan dan keunikan sekolah, faktor-faktor eksternal sekolah, serta faktor-faktor internal sekolah menggunakan model bisnis kanvas. Penelitian bersifat kualitatif dan berupa studi kasus ini menjangkau 12 sekolah dengan responden 3-5 orang di setiap sekolah.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa model bisnis canvas sangat membantu Yayasan untuk melihat tingkat Kesehatan sekolah. Ternyata hanya 2 sekolah yang sehat dari sisi keuangan dan semua sekolah mengalami penurunan siswa dengan grafik yang sangat bervariasi.

Tujuan penelitian ini tercapai, yakni tingkat Kesehatan sekolah bisa terdeteksi, kemudian tim sekolah bisa mendeteksi kekuatan (visi yang kuat dan semangat kerja dan pelayanan) dan kelemahan mereka (belum membangun keunikan, belum memperhatikan sisi profesionalisme dari sisi aktivitas, SDM, dan kemitraan, belum memetakan pelanggan, dan belum menjangkau pelanggan dengan baik).

Penelitian ini menyajikan beberapa rekomendasi. Pertama, untuk Yayasan: Pihak yayasan perlu memperkuat *value proposition* (keunikan sekolah) dan menyatukan visi dan misi Yayasan untuk bisa digunakan di semua sekolah. Dengan itu branding sekolah bisa menjadi kuat. Sangat penting bagi sekolah untuk mengangkat *branding* terkait dengan tokoh pelindung sekolah, juga peranan para biarawati, dan peranan paroki untuk pengembangan sekolah. Kedua, rekomendasi untuk guru dan karyawan: data yang terkumpul sejauh ini sudah cukup untuk meneropong mengenai kekuatan, kelemahan, dan program lanjut yang perlu dilakukan. Para guru dan karyawan perlu berkomitmen untuk melakukan implementasi program berdasarkan data dan rekomendasi yang disampaikan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ketersediaan waktu yang singkat dan metode, yakni sebagian online dan sebagian offline yang terkendala jaringan. Peralatan yang tersedia belum memungkinkan kegiatan dilakukan secara hybrid. Untuk penelitian ke depan, sangat baik bila FGD dilakukan secara online terkait dengan validasi data karena jaringan di wilayah itu sering terganggu. Lembaga perlu menetapkan apakah akan menggunakan metode online penuh atau offline penuh. Lembaga juga perlu menyiapkan waktu yang cukup untuk bisa melakukan analisis lebih komprehensif dan bisa menjangkau pihak lain selain guru dan karyawan. Pihak lain itu, bisa orangtua siswa, tokoh masyarakat, dan pihak paroki.

REFERENSI

- Adi, C. K. (2016). Tantangan Penyelenggaraan Pendidikan Katolik yang Unggul, Inovatif, Bermutu. *Reforming Pedagogy*, 1–6.
- Agustiadi, A., Syarief, R., & Nurrochmat, D. R. (2018). *Strategi Pengembangan Bisnis Rental Mobil Wiralodra 27 Dengan Pendekatan Model Bisnis Canvas*. 4(1), 138–150.
- Bell, S. (2010). Project-Based Learning for the 21st Century: Skills for the Future. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 83(2), 39–43.
<https://doi.org/10.1080/00098650903505415>
- Cheng, E. C. K. (2015). *Knowledge Management for School Education*. 1997.
<https://doi.org/10.1007/978-981-287-233-3>
- Damkham, R., Dejdumrong, N., & Pusawiro, P. (2021). *Model Canvas and Process for Educational Game Design in Outcome-Based Education*. 15(2), 251–256.
- Doringin, F. (2020). The central role of school vision to strategize the change in elementary schools in Indonesia. In E. J. Byker & A. Horton (Eds.), *Elementary Education: Global Perspectives, Challenges and Issues of the 21st Century* (pp. 27–40). Nova Science Publishers.
- Doringin, F., Prihanto, J. N., Dika, L. W., & Tarigan, N. M. (2020). Mengevaluasi Tata Kelola Lembaga Pendidikan Menggunakan Konsep Total Quality Management. *Jurnal Humanipreneur*, 1(1), 36–42.
- Gand, K. (2018). Towards conceptual enhancements of the Business Model Canvas The case of

- Health Information Technology. *2018 IEEE 20th Conference on Business Informatics (CBI), 02*, 62–71. <https://doi.org/10.1109/CBI.2018.10047>
- Hanover Research. (2014). Emerging and future trends in K-12 education. *Hanover Research, October*, 1–30.
- Harris, P., Connolly, J., & Feeney, L. (2009). Blended learning: Overview and recommendations for successful implementation. *Industrial and Commercial Training, 41*(3), 155–163. <https://doi.org/10.1108/00197850910950961>
- Hinojo-Lucena, F. J., Aznar-Diaz, I., Caceres-Reche, M. P., Trujillo-Torres, J. M., & Romero-Rodriguez, J. M. (2019). Factors Influencing the Development of Digital Competence in Teachers: Analysis of the Teaching Staff of Permanent Education Centres. *IEEE Access, 7*, 178744–178752. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2957438>
- Holdford, D. A., Pontinha, V. M., & Wagner, T. D. (2021). Using the Business Model Canvas to Guide Students in Building Business Plans. *American Journal of Pharmaceutical Education, 87*19. <https://doi.org/10.5688/ajpe8719>
- Horvath, L., Helga, M., & Nagy, K. (2016). *effectiveness in a Hungarian private secondary school The Business Model Canvas as a tool for assessing curriculum implementation effectiveness in a Hungarian private secondary school. January*. <https://doi.org/10.18427/iri-2016-0075>
- Janaina, F., Galvão, D., Lucia, A., & Pitombeira, F. (2021). *Project Model Canvas ' Contributions to the Project -Based Learning Method. 01*, 475–484.
- Liliawati, W., Rusnayati, H., Purwanto, & Aristantia, G. (2018). Implementation of STEAM Education to Improve Mastery Concept. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 288*(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/288/1/012148>
- Masdoki, M., Din, R., Effendi, M., & Mohd, E. (2021). *Teaching 4 . 0 Competency in Higher Learning Institutions : A Systematic Mapping Review. 20*(10), 217–231.
- Oey-Gardiner, M., Rahayu, S. I., Abdullah, M. A., Effendi, S., Darma, Y., Dartanto, T., & Aruan, C. D. D. P. A.-1. pdfaniel. D. (2017). *ERA DISRUPSI: Peluang dan Tantangan Pendidikan Tinggi Indonesia*. <https://www.aipi.or.id/index.php?pg=detilpublikasi&pid=67&type=2#reserach-tool-tab>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). Bussiness model Generation. In *Booksgooglecom* (Vol. 30, Issue 5377). <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- Prensky, M. (2011). From Digital Natives to Digital Wisdom. *From Digital Natives to Digital Wisdom*, 1–9. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781483387765>
- Purnawati, N. W., & Setyohadi, D. B. (2017). *The Analysis of Implementation Business Model Canvas At The E-Marketplace Dipeta Company. 4*(2), 125–133.
- Qianqian, Y., & Tools, A. P. A. (2020). *Design of Canvas Model for Team Demand Analysis. 206–209*.
- Rahman, M. N. A., Jaafar, J., Kadir, M. F. A., & Shamsuddin, S. N. (2018). *Cloud Based Gamification Model Canvas for School Information Management. 7*, 28–31.
- Rosina, H., Virgantina, V., Ayyash, Y., Dwiyantri, V., & Boonsong, S. (2021). ASEAN Journal of Science and Vocational Education Curriculum : Between Vocational Education and Industrial Needs. *ASEANJournal Of Science and Engineerig Education, 1*(2), 105–110.
- Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning, 10*(1), 4–33. <https://doi.org/10.1108/jrit-10-2016-0007>
- Siddiqui, K. A. (2021). *Developing Marketing Model Canvas as an Assessment Tool for Marketing Curriculum. 9*(6), 1333–1339. <https://doi.org/10.13189/ujer.2021.090623>

- Sugiyarti, L., Arif, A., & Mursalin. (2018). Pembelajaran Abad 21 di SD. *Prosiding Seminar Dan Diskusi Nasional Pendidikan Dasar*, 439–444.
- Tumwesige, J. (2020). *COVID-19 Educational Disruption and Response : Rethinking e-Learning in Uganda* Josephine Tumwesige. June.
- Zaiasron, N., Yahaya, B., Rahman, A., & Ahmad, B. (2019). *University of the Future (UotF) : Redesign Business Model for Local University in Malaysia through Humanising Education and 4IR*. 8(1), 64–70.