

## STRATEGI ORKESTRASI *PLATFORM* BISNIS PENDIDIKAN ERA *NEW NORMAL*

### *ORCHESTRATION STRATEGY OF NEW NORMAL ERA'S EDUCATION BUSINESS PLATFORM*

Kezia Bunga Indah<sup>\*1</sup>, Luh Putu Mahyuni<sup>\*2</sup>

<sup>\*</sup>Universitas Pendidikan Nasional  
Jl. Waturenggong No. 164 Panjer 80225, Denpasar-Bali, Indonesia

**Abstract:** *Online-based education such as e-learning is very useful in today's new normal era. There are several international educational platforms, including those used in this study, namely Coursera, eDX and Future Learn. The purpose of this study was to explore the orchestration strategy of the normal new era education platform business organizers. This study used a qualitative approach was carried out through documentation studies method. This study indicates that the online education business platform implements an orchestration strategy with several different business partner networks. The orchestration strategy is implemented as an integral part of the business model. Through the analysis of The Business Model Canvas, this study finds that the online education business platform has the following business models: 1. Customer Segments, targeting the target group of people; 2. Value Proposition, prioritizing the value offered; 3. Channels, using channels to provide means of communication and information; 4. Customer Relationship, a good relationship with customers; 5. Revenue Streams, a source of income in business; 6. Key resource, in the form of assets of the company; 7. Key Activities, a series of activities; 8. Key Partners, a network of relationships; 9. Cost Structure, all costs incurred to operate the business.*

**Keywords:** *e-learning, education platform, online course, business model canvas, orchestration*

**Abstrak:** Pendidikan berbasis daring seperti *e-learning* sangat berguna dalam era *new normal* saat ini. Peluang platform berbasis pendidikan semakin besar melalui program *e-learning*. Terdapat beberapa *platform* pendidikan internasional, antara lain yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Coursera, eDX dan FutureLearn. Tujuan penelitian ini adalah untuk membedah strategi orkestrasi penyelenggara bisnis platform pendidikan era *new normal*. Untuk mencapai tujuan penelitian, dilakukan pendekatan kualitatif melalui metode studi dokumentasi. Penelitian ini mengindikasikan bahwa *platform* bisnis pendidikan *online* menerapkan strategi orkestrasi dengan beberapa jaringan mitra bisnis yang berbeda. Strategi orkestrasi tersebut diterapkan sebagai bagian integral dari model bisnisnya. Melalui analisis *The Business Model Canvas*, hasil penelitian ini menemukan bahwa *platform* bisnis pendidikan online memiliki model bisnis sebagai berikut: 1. *Customer Segments*, menargetkan kelompok orang yang dituju; 2. *Value Proposition*, mengutamakan nilai yang ditawarkan; 3. *Channels*, menggunakan saluran untuk memberikan sarana komunikasi dan informasi; 4. *Customer Relationship*, jalinan hubungan yang baik dengan pelanggan; 5. *Revenue Streams*, sumber pemasukan dalam bisnis; 6. *Key resource*, berupa aset dari perusahaan; 7. *Key Activities*, serangkaian kegiatan; 8. *Key Partners*, jaringan relasi; 9. *Cost Structure*, seluruh biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan bisnis.

**Kata kunci:** *e-learning, platform pendidikan, online course, bisnis model kanvas, orkestrasi*

<sup>1</sup> Alamat Korespondensi:  
Email: [keziabungaindah@gmail.com](mailto:keziabungaindah@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Dunia pendidikan merupakan aspek penting bagi generasi penerus bangsa. Pendidikan merupakan lembaga untuk mencari, menggali dan menerapkan potensi diri seseorang. Pendidikan merupakan aset abadi bagi semua orang sehingga dunia pendidikan juga perlu berinovasi dan berkembang. Perkembangan dalam dunia pendidikan kini sudah di dominasi dengan perkembangan teknologi. Salah satu bentuk dalam perkembangan pendidikan yang memanfaatkan teknologi yaitu pendidikan berbasis *platform*, sehingga alasan dilakukannya penelitian ini untuk menelusuri informasi terkait strategi orkestrasi yang terdapat dalam lembaga pendidikan berbasis *platform*. Menurut Rohdiani dan Rakhmawati (2017) semakin bertumbuhnya teknologi, sarana dan prasarana dalam pembelajaran akan semakin bertumbuh pula. Pertumbuhan tersebut mengarah kepada era digital yang hampir segala aktivitas dipengaruhi oleh teknologi. Dalam era digital, pendidikan sudah semakin maju dan banyak inovasi, seperti pendidikan berbasis daring. Efendi (2020) menjelaskan bahwa era digital berimbas terhadap paradigma kebutuhan masyarakat termasuk dalam bidang pendidikan. Adanya terobosan baru dalam teknologi informasi yang terus berkembang dengan pesat diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan. Mangesa dan Mappedase (2017) menyebutkan bahwa peranan dan fungsi teknologi informasi pada bidang pendidikan sangat diperlukan bagi pengembangan mutu pendidikan. Kemajuan teknologi menciptakan sistem proses pembelajaran yang dinamakan *E-learning*. Rahmat *et al.* (2019) menyatakan bahwa *E-learning* merupakan salah satu kegiatan yang memperoleh dampak paling signifikan dari kemajuan teknologi masa kini. Proses pembelajaran *E-Learning* sangat efektif dalam era *new normal*, terutama sejak pandemi Covid-19 dimana mengharuskan segala aktivitas hanya dilakukan dari rumah terutama belajar dari rumah, tidak melakukan interaksi tatap langsung melainkan kegiatan jarak jauh. Menurut Rosidi dan Nurcahyo (2020) prinsip *new normal* adalah penyesuaian dengan pola hidup. Hal tersebut menjadikan semua orang memanfaatkan jaringan internet untuk beraktivitas, termasuk dalam kegiatan pembelajaran. Melalui jaringan internet, kegiatan *E-Learning* banyak dilakukan melalui *platform* pendidikan.

Pembelajaran berbasis digital dapat diakses melalui suatu *platform*. Lembaga pendidikan yang berpeluang

dalam era *new normal* ini salah satunya yaitu *platform* pendidikan secara daring. Beberapa *platform* kursus daring yang bersertifikat memiliki peluang yang cukup besar dalam bidang pendidikan. Kursus daring sering dikenal dengan sebutan *massive open online course* (MOOC) dimana semua lembaga kursus dapat membuka kelas dan mengajar secara daring kepada mahasiswa tanpa batas. Melalui kursus daring ini para siswa dapat mengandalkan teknologi yang sudah ada sehingga mempermudah proses pembelajaran dalam kursus tersebut. Sudah banyak *platform* kursus daring yang tersebar di seluruh dunia. Diantaranya yaitu Coursera, edX dan Future Learn. Ketiga lembaga kursus daring tersebut dibuka untuk melayani pendidikan untuk seluruh orang di dunia. Lembaga pendidikan tersebut memiliki kerjasama dengan beberapa universitas yang terkenal di dunia dan memiliki berbagai macam bidang kursus daring yang dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan seseorang. Melalui jalinan kerja sama tersebut program yang diselenggarakan melalui *platform* dapat diakui dalam mata kuliah resmi pada universitas mitra sehingga terdapat banyak sekali peminat kursus daring tersebut. Kerja sama *platform* pendidikan yang di rancang dengan universitas ternama di dunia mampu menawarkan berbagai macam jenis materi perkuliahan yang sangat menarik dan tentunya dengan harga yang lebih terjangkau. Hal tersebut tentu saja dapat mengancam keberadaan lembaga pendidikan yang tidak mampu melakukan transformasi di era digital.

Strategi orkestrasi digunakan dalam sebuah *platform* untuk menggabungkan banyak orang di dalamnya. Mardina (2018) menyatakan bahwa model pembelajaran daring dengan *platform* MOOC dalam inovasi sistem perkuliahan saat ini menjadi tren, karena faktor manfaat seperti target kebutuhan untuk menjangkau jumlah mahasiswa lebih banyak, beberapa tempat yang dapat di sebar maupun lokasi yang berjauhan. Oleh sebab itu, dalam MOOC tersebut untuk menjangkau seluruh orang yang terlibat dalam suatu *platform* dibutuhkan strategi orkestrasi.

Orkestrasi memanfaatkan berbagai *platform* dan saluran untuk memusatkan atensi pada objek yang konsisten dan persisten dalam penyampaian pesan (Chatherine *et al.* 2020). Wijaya (2015) mengatakan bahwa proses kegiatan belajar tidak hanya melalui pendidikan formal seperti sekolah, melainkan dapat diperoleh dari pendidikan luar sekolah. Fantini dan Safari (2020) mendefinisikan bahwa perubahan

pendidikan berbasis digital dengan sistem konektivitas di dalamnya dapat membuka peluang bisnis bagi lembaga-lembaga pendidikan melalui pemanfaatan peluang dari sistem pendidikan informal dengan mudah. Komalasari (2020) menyatakan bahwa tuntutan dalam dunia pendidikan secara global agar selalu dan senantiasa menyesuaikan inovasi teknologi terhadap upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan terutama dalam kegiatan pembelajaran. Terutama dalam proses pembelajaran daring peranan teknologi sangat penting bagi suatu *platform* untuk melaksanakan aktivitas pembelajaran secara pesat. Hal tersebut didukung oleh Hadrianto (2011) menyatakan bahwa kini arah sistem pendidikan di dunia semakin berkembang pesat. Irodah *et al.* (2020) menyatakan bahwa pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin banyak dimanfaatkan dalam pendidikan. Oleh karena itu, pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat menciptakan berbagai ragam model bisnis *platform* yang mempunyai konsep sangat inovatif sehingga dapat menarik minat banyak orang untuk memberikan akses melalui sebuah *website* dan mengubah bisnis yang konvensional menjadi berbasis digital. Menurut Setiawan (2018) tipe bisnis ekosistem *platform* menggunakan data dan teknologi jaringan internet secara tidak langsung telah membuat gagasan baru untuk menciptakan sebuah nilai dan memberikan hasil bagi setiap pemangku kepentingan dalam sebuah ekosistem. Berkaitan dengan hal itu, ekosistem *platform* juga didukung dalam era digitalisasi yang membuat berbagai karakteristik dan bisa disesuaikan dengan kebutuhan. Raza *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa era digitalisasi terbit dengan berbagai macam fitur dan kegunaan yang diterbitkan nya. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka terjadi pembaharuan dalam media pembelajaran. Weni dan Isnani (2016) menjelaskan bahwa transformasi dalam program pembaharuan dan teknologi pembelajaran merealisasi dunia pendidikan yang membutuhkan inovasi dan kreativitas dalam pemanfaatan media pembelajaran yang memikat dalam proses pembelajaran. Berkaitan dengan hal itu, salah satu inovasi yang diterbitkan yaitu aplikasi berupa *website*. Menurut Ramadhani *et al.* (2019) melalui aplikasi berbasis *website* ini diharapkan dapat membantu seorang pengguna dalam menjelajahi konten *digital* karena dapat diakses melalui berbagai perangkat teknologi seperti komputer dan *smartphone* serta konten *digital* yang disajikan dengan elaborasi yang baik berupa animasi. Perputaran yang terdapat dalam bidang informasi dengan munculnya internet dan telepon seluler telah membawa dampak yang

menakjubkan dalam berbagai bidang kehidupan termasuk pendidikan (Tsani *et al.* 2020). Banyaknya inovasi teknologi yang bermunculan dapat membantu suatu *platform* untuk melaksanakan strategi orkestrasi yang menghubungkan berbagai macam orang yang terhubung dalam suatu *platform*. Oleh karena itu, dalam dunia *digital* bisnis diperlukan nya instrumen orkestrasi untuk menghasilkan harmoni yang selaras dalam suatu perusahaan, terutama dalam *platform*.

*Platform* bisnis pendidikan dipercaya dapat berpotensi dalam mendisrupsi bisnis pendidikan konvensional pada *era new normal* dan setelahnya. Riset yang membedah dan mengkaji strategi orkestrasi yang diterapkan oleh *platform* bisnis pendidikan dapat memberikan wawasan tambahan yang signifikan bagi para pengembang bisnis pendidikan konvensional untuk dapat menyesuaikan model bisnisnya dan merespon tuntutan perubahan jaman yang sangat cepat yang didukung dengan adanya pemanfaatan teknologi. Perbandingan riset ini dengan penelitian sebelumnya yaitu memberikan pengetahuan baru terkait manajemen bisnis pendidikan berupa *platform* terutama dalam *era new normal* dan menjelaskan mengenai strategi orkestrasi yang jarang diketahui, sehingga bisa memberikan manfaat dalam menciptakan harmonisasi yang berpengaruh pada *platform* pendidikan. Pendekatan penyelesaian masalah dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode dokumentasi dengan cara mengambil data melalui *website* dari ketiga *platform* yang dijadikan sebagai bahan analisis dari seluruh data yang terdapat dalam ketiga *platform* tersebut diuraikan dalam sembilan komponen yang terdapat dalam *The Business Model Canvas* yang dijadikan sebagai alat analisis, sehingga melalui komponen-komponen tersebut dapat mengolah data dan menganalisa hal-hal terkait strategi orkestrasi yang ada dalam *platform* pendidikan tersebut.

*The Business Model Canvas* digunakan dalam penelitian ini untuk dapat membedah model bisnis dan strategi orkestrasi *platform* bisnis pendidikan *online*. Rainaldo *et al.* (2017) mengatakan bahwa *The Business Model Canvas* menjadi alat analisis model bisnis populer dengan penguraian data secara lugas namun menyeluruh terhadap sembilan komponen esensial pada bisnis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk membedah strategi orkestrasi yang diterapkan oleh *platform* pendidikan *era new normal* saat ini dengan menggunakan *The Business Model Canvas*. Melalui bisnis model kanvas tersebut penelitian berbasis pada *platform* ini dapat diteliti melalui sembilan komponen

untuk menganalisa strategi orkestrasi yang terdapat didalamnya sehingga adapun fungsi dari penggunaan *The Business Model Canvas* dalam penelitian ini yaitu dapat menguraikan keterkaitan antar setiap pemangku kepentingan yang ada di dalam *platform* pendidikan, sehingga dapat menjelaskan secara efektif.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan metode penelitian kualitatif, pendekatan kualitatif dilakukan dengan mengumpulkan data yang terdapat dalam beberapa *platform* pendidikan yang sudah tersedia untuk dijadikan sebagai bahan penelitian. Lokasi penelitian ini terdapat pada tiga *platform* pendidikan internasional yaitu Coursera, eDX dan FutureLearn. Seluruh data yang diperoleh dalam ketiga *platform* tersebut dilakukan secara daring. Waktu penelitian dilakukan pada bulan September hingga Oktober 2020. Jenis data yang digunakan untuk menganalisa yaitu data sekunder yang bersumber pada ketiga *website platform* pendidikan yang digunakan sebagai bahan penelitian.

Desain penelitian ini menggunakan teknik pengambilan data *purposive sampling* dengan memilih beberapa kriteria *platform* yang dijadikan sebagai acuan penelitian dan menggunakan metode studi dokumentasi. Dokumentasi yang dilakukan dengan cara mencari data-data yang terkait melalui *website* tentang *platform* pendidikan tersebut, menggunakan metode studi kasus dengan teknik dokumentasi. Setelah itu menganalisis strategi orkestrasi dalam *platform* pendidikan tersebut dengan menggunakan *The Business Model Canvas*. Setting penelitian dilakukan pada tiga *website platform* pendidikan internasional (*online course*), yaitu: Coursera melalui *website* <https://www.coursera.org/>, edX melalui *website* <https://www.edx.org/> dan FutureLearn melalui *website* <https://www.futurelearn.com/>.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif yang memiliki empat tahapan, yaitu pengumpulan data; reduksi data; penyajian data; dan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Alasan digunakannya teknik analisis data yaitu karena sesuai dengan pokok pembahasan penelitian. Tata kerja penelitian ini yaitu mengumpulkan materi dari *website*, membaca secara detail dan menganalisis data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan kerangka *Business Model Canvas*. Adapun alasan dilaksanakan

nya penelitian pada tiga *platform* tersebut adalah *platform* tersebut merupakan kategori *platform* pendidikan internasional, memiliki peminat yang banyak, mempunyai berbagai macam bidang ilmu yang bisa dipelajari, bersertifikasi dan ada yang memberikan beberapa kategori kursus secara gratis.

## HASIL

*Platform* menggunakan strategi orkestrasi untuk menjalankan bisnis agar mempermudah dalam melakukan organisasi seluruh orang yang terkait di dalamnya. Adapun dalam penelitian ini menjabarkan strategi orkestrasi *platform* pendidikan melalui analisa *The Business Model Canvas* yang terkait dalam 9 komponen yang berhubungan dengan strategi orkestrasi tersebut. Dalam penelitian ini *platform* pendidikan yang berbasis kursus *online* atau dikenal dengan *Massive Open Online Course* (MOOC). Tiga *platform* pendidikan berbasis kursus *online* yang dijabarkan dalam penelitian ini yaitu: Coursera, eDX dan FutureLearn.

### *Coursera*

Acuan segmentasi para pelanggan Coursera (*customer segments*) terdiri dari pelajar, pengusaha, tim untuk mempelajari ketrampilan baru, kampus yang bertujuan memberikan instruktur untuk membuat program pembelajaran secara daring. Selain itu, terdapat pemerintahan untuk menghubungkan warga dan karyawan ke pelatihan daring kelas dunia dari universitas dan perusahaan ternama. Nilai menarik (*value propositions*) yang ditawarkan oleh *platform* Coursera adalah *Learn the latest skills*, yaitu mempelajari keterampilan terbaru seperti analisis bisnis, desain grafis, *Python*, dan banyak lagi. *Get ready for a career*, persiapan untuk mencari karir di bidang dengan permintaan tinggi seperti IT, AI, dan teknik *cloud*. *Earn a certificate or degree*, yaitu kesempatan untuk mendapatkan sertifikat atau gelar dari universitas terkemuka di bidang bisnis, ilmu komputer, dan lainnya. *Up skill your organization*, yaitu meningkatkan kemampuan suatu organisasi melalui program pelatihan dan pengembangan sesuai permintaan. Saluran (*channels*) yang terhubung dalam *platform* Coursera yaitu *Website*, *Mobile App*, *Blog*, *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*, *Youtube* dan *Instagram*. Hubungan terhadap pelanggan (*customer relationships*) yaitu membuka akses seperti *Mobile Learning*

memberikan pembelajaran seluler melalui aplikasi, dukungan akademis dan teknis, sertifikat yang dapat dibagikan, pengalaman inklusif yang dirancang untuk audiens global yang beragam dan program kursus gratis. Aliran pendapatan (*revenue streams*) platform Coursera ini diperoleh dari program kursus dengan tarif mulai dari \$39 (USD), guided project dengan tarif mulai dari \$9.99 (USD), spesialisasi dengan tarif mulai dari \$39 (USD) sertifikat profesional dengan tarif mulai dari \$39 (USD). Sertifikat *MasterTrack™* dengan tarif mulai dari \$2,000 (USD) dan gelar *online* dengan tarif mulai dari \$9,000 (USD). Selain itu terdapat beberapa aliran dana yang masuk melalui beberapa program seperti *Online Master's dan Bachelor's Degree Programs* dan *Developer Program*. Sumber aset (*key resources*) yang dimiliki oleh platform Coursera sangat beragam seperti 3,900+ macam kursus dan spesialisasi. Selain itu, 13+ sertifikasi profesional, 20+ macam pemberian gelar dan sertifikasi *MasterTrack™*, 70+ juta pelajar di seluruh dunia dan 2,400+ pelanggan bisnis yang bergabung dengan Coursera. Aktivitas yang mendominasi (*key activities*) platform Coursera tentunya kursus *online*, program spesialisasi daring, sertifikasi daring, gelar daring, kegiatan proyek terpandu, program sertifikasi profesional, program *MasterTrack™* sertifikat juga dapat diberikan, dengan Sertifikat *MasterTrack™*, sebagian dari program *Master* telah dipecah menjadi modul *online*, pemberian gelar secara daring dari universitas kelas dunia di Coursera melalui program *online degree* dan program afiliasi. Selain itu terdapat juga *developer* program yaitu program pengembangan. Rekan bisnis (*key partners*) terdiri dari *government, educational organizations, top universities, university advisory board, enterprise, centres of excellence, developers, beta testers* (komunitas pengujian Beta), *translators, affiliates*. Aliran dana (*cost structure*) yang dikeluarkan oleh Coursera diantaranya untuk beberapa pihak dalam platform seperti *leadership, partnership, university advisory board, community* dan orang yang tergabung dalam *affiliate* program.

Keluar nya biaya atau komisi dalam platform Coursera ini mencakup beberapa relasi. diantaranya *Government*, untuk membuka akses pendidikan daring agar dapat tersebar di seluruh dunia. *Educational organizations, top universities, university advisory board, enterprise, centres of excellence, developers, beta testers, translators* dan *affiliates*. Beberapa relasi yang terkait tersebut memberikan konektivitas dan pemasukan untuk Coursera, relasi yang dibangun dengan pemerintah disalurkan melalui program kursus Coursera for

*Government* untuk bidang pekerjaan bagi warga dan karyawan. Coursera merupakan platform pendidikan yang cukup besar pihak mereka bekerjasama dengan beberapa universitas terkenal di dunia untuk menunjang program pembelajaran kursus daring tersebut. Oleh sebab itu, platform Coursera perlu mengeluarkan biaya untuk membayar beberapa dewan penasihat universitas (*University Advisory Board*) untuk mengawasi jalannya program pembelajaran yang ada dalam platform untuk mencapai tujuan bersama. *Enterprise*, relasi dengan perusahaan dibuat program yaitu Coursera for Business. Terdapat juga *centres of excellence* (pusat unggulan) yang memberikan keunggulan. Program pelatihan dan pengembangan kelas dunia. Dikembangkan oleh universitas dan perusahaan ternama sehingga Coursera perlu mengeluarkan biaya untuk kerjasama tersebut. *Developers*, bagi para pengembang dapat mendapatkan umpan data dan komisi untuk pembelian kursus apapun yang berasal dari suatu proyek. *Beta Testers*, platform Coursera mempunyai komunitas pengujian Beta yaitu merupakan kelompok belajar hebat yang membantu menjadikan kursus Coursera menjadi lebih baik bagi semua orang. Platform ini juga mengeluarkan biaya bagi para translators, platform Coursera mempunyai komunitas yang dinamakan *Global Translator Community*. *Affiliates*, pihak mereka membuka program afiliasi, Coursera memberikan komisi dasar berkisar antara 20%-45% untuk setiap pembelian yang memenuhi syarat yang dilakukan pengguna. Dengan jangka waktu 30 hari.

## eDX

Segmentasi pelanggan (*customer segments*) dari platform edX adalah pelajar, perusahaan, pemerintahan dan organisasi non-pemerintah. Kelebihan atau nilai berharga (*value propositions*) yang diberikan oleh platform edX adalah memperbedayakan pelajar dan instruktur, lintas perangkat/lintas platform yang berfungsi di perangkat apapun terintegrasi secara mulus dengan alat dan ekstensi pihak ketiga, dapat diperluas dan inklusif, pengalaman penulisan yang sangat luas dan hasil analisis yang cerdas dan bermanfaat. Serta memiliki pengalaman belajar yang menyenangkan seperti *multimedia learning, adaptive learning, team-based learning* dan *project-based learning*. Jaringan atau saluran (*channels*) yang terkait. Seperti *Website, Mobile App, Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Reddit* dan *Blog*. Mendalami hubungan antar pelanggan (*customer relationship*) platform edX melakukan beberapa cara dengan menyelenggarakan *online programs* dengan

banyak institusi, *hybrid programs* dengan merancang dan meluncurkan program gelar hibrida atau kredensial mikro. *Self-paced courses* mengizinkan pelajar untuk terlibat dengan kecepatan mereka sendiri. *Instructors-led courses* yang memberikan simulasi pengaturan ruang kelas dengan merilis konten. *Certification*, verifikasi hasil pembelajaran dengan mudah dan buat sertifikat aman yang diterbitkan setelah verifikasi identitas. *Assessments*, membuat penilaian menggunakan preset dengan fitur-fitur seperti petunjuk, bank bermasalah, pembuatan pertanyaan otomatis, penilaian terbuka berbasis AI dan pengujian kode. Aliran pendapatan (*revenue streams*) yang diperoleh dari *course by subject, programs* dan *degrees, open edX*, terdapat donasi yang dibuka melalui *platform edX* yang bertujuan mendukung pendidikan gratis bagi yang membutuhkan. Aset (*key resources*) pendukung seperti lebih dari 40 juta pelajar yang terjaring dalam *platform edX*, lebih dari 20 ribu jenis kursus dalam berbagai bidang, 32 bahasa pendukung yang disediakan, ketersediaan sebesar 99,96% dalam situs edX, digunakan sebanyak 9 dari 10 universitas dengan peringkat tertinggi, lebih dari 20 mitra Pemerintah/LSM yang terdiri dari pemerintah, LSM, dan konsorsium universitas mempercayai *Open edX* untuk memberikan pendidikan dalam skala nasional. Aktivitas (*key activities*) yaitu kursus *online*, beberapa program serta gelar, *edX for business, affiliate program, open edX* dan *edX carrers*. Mitra (*key partners*) dari edX terdiri lebih dari 120 institusi, diantaranya adalah *academic Institutions, non-profit institutions, national governments, non-governmental organizaions (NGOs), multinational corporations, university advisory board, global leadership board, affiliates, edX engineering team, open edX team, enterprise, service partners, technology partners* dan *other partners*. Struktur biaya (*cost structure*) *platform edX* digunakan untuk membayar jasa kepemimpinan (*Leadership*), jajaran direktur (*Board of Directors*), para dewan penasihat universitas (*University Advisory Aboard*), afiliasi (*Affiliates*), mitra (*Partners*) dan komunitas (*Community*).

Garis keluar biaya dalam *platform edX* ini mengeluarkan biaya kepada beberapa mitra kerja diantaranya *Academic Istitutions, Non-profit Institutions, National Governments, Non-governmental Organizations (NGOs)* dan *Multinational Corporations*. Biaya tersebut tentunya diberikan untuk melancarkan proses pembelajaran dan memberikan keunggulan dalam pengajaran yang melibatkan mitra profesional dan ternama. Terdapat juga biaya yang diberikan jajaran

dewan penasihat dari beberapa universitas (*University Advisory Aboard*) yang terdiri dari para pemimpin akademis senior dari mitra universitas global edX. Terdapat pula *Global Leadership Board* untuk memperluas jaringan secara global. Adapun program afiliasi edX, dengan membagikan kursus, *platform edX* akan memberikan komisi yang kompetitif. *Edx Engineering Team* yang tergabung juga di dalamnya diberikan biaya untuk pembuatan aplikasi berbasis *website*. Aliran biaya juga dikeluarkan untuk *Open edX team* yang tergabung meliputi beberapa jabatan diantaranya, yaitu *Chief Architect, Software Architect, Technical Project Manager, Open edX Product* dan *Head of edX Engineering*. *Enterprise contribution* yang terhubung dengan tim kepemimpinan *Open edX* untuk mempelajari bagaimana suatu organisasi dapat mendukung proyek *Open edX*. Mitra layanan edX juga diberikan komisi dalam menawarkan beragam layanan kepada organisasi yang mengadopsi teknologi *Open edX* untuk membangun pengalaman pembelajaran *digital* mereka. Mitra teknologi mengintegrasikan dengan *platform Open edX* untuk memperkaya lingkungan belajar. *Platform edX* menyediakan mitra teknologi untuk menunjang *proctoring, transcription authoring tool, virtual lab, discussion board, STEM software* dan *video production*. Selain beberapa mitra tersebut, terdapat mitra lainnya dalam *platform edX*. Diantaranya beberapa organisasi yang menawarkan layanan dan solusi tidak terintegrasi langsung dengan *platform Open edX*.

### FutureLearn

Segmentasi atau sasaran pengguna (*customer segments*) dari *platform FutureLearn* yaitu para pelajar dengan minimal usia 13 tahun, karyawan perusahaan dan para tenaga medis. Nilai (*value propositions*) yang mereka miliki dalam mendesain dan membangun *platform FutureLearn* adalah *be open, empower others, learn together, think big* dan *have fun*. Saluran jaringan (*channels*) yaitu *Website, Press, Blog, Twitter, Facebook, LinkedIn, Youtube* dan *Instagram*. Ikatan dengan para pengguna (*customer relationship*) yang pertama belajar tentang apapun dengan berkembang sebagai profesional atau menemukan hobi baru, tersedia kursus daring untuk itu. Kedua, belajar bersama dengan jutaan orang dari seluruh dunia untuk belajar bersama. Ketiga, belajar dengan para ahli melalui pengajar dari universitas dan institusi budaya ternama yang akan membagikan pengalaman mereka melalui *video, artikel, kuis, dan diskusi*. Pendapatan arus kas (*revenue*

*streams*) yang diperoleh dari *platform FutureLearn* disinyalir dari *course by subject, short courses, expert tracks, microcredentials and programs, online degrees* dan *healthcare training*. Aset (*key resources*) yang mereka miliki, yaitu 7 juta pelajar yang mempelajari kursus dan lebih dari 440.000 orang yang mendaftar untuk kursus IELTS dari *British Council*. Adapun beberapa kegiatan (*key activities*) yaitu kursus dengan subyek tertentu, *short course included in unlimited, premium course* dan *free digital upgrades*. Selanjutnya ada program unggulan merek yaitu *Microcredentials Program* dan beberapa program lainnya. *Certificates* untuk memperoleh gelar daring. *Become a Partner* ajakan untuk menjadi bagian dari *platform* mereka dan *Work at FutureLearn* lapangan kerja dalam *platform FutureLearn*. Rekan bisnis (*key partners*) mereka meliputi *Top Universities* yaitu universitas ternama, beberapa spesialis organisasi, *Centres of Excellence* yaitu pusat di dalam universitas, yang diakui di seluruh dunia karena keahliannya dalam bidang subjek tertentu. *Associate Partners* yaitu pusat keunggulan yang terkenal karena keahlian mereka di bidang subjek pilihan mereka. Struktur biaya (*cost structure*) dari *FutureLearn* diberikan kepada *partnership, experts* dan *employee* atau karyawan yang bekerja sama dengan *platform FutureLearn*. Pendapatan didapatkan dari beberapa aktivitas yang diselenggarakan dalam *platform FutureLearn*. Hasil yang diperoleh akan dibagi menggunakan struktur biaya tersebut.

Aliran keluar biaya dalam *platform Future Learn* ini menyangkut beberapa mitra di dalamnya. Mitra *FutureLearn* adalah organisasi yang membuat kursus tentang *FutureLearn*. Mitra membuat semua konten kursus, dengan panduan dari *platform* tentang desain pembelajaran dan mereka kemudian menjalin kerjasama untuk meletakkan kursus tersebut ke *platform*. Pihak *platform* mereka mengeluarkan biaya kepada beberapa mitra seperti *Top International Universities, Specialist Organizations, Centres of Excellence* dan *Associate Partners*. Bersama universitas ternama *FutureLearn* menjalinkerjasama dengan institusi akademis terkemuka dunia yang terkenal melalui pengajaran dan penelitian mereka di berbagai bidang ilmu, dengan memberikan bayaran kepada beberapa universitas ternama tersebut pihak *platform FutureLearn* dapat menjalankan ratusan kursus mengenai berbagai macam topik yang dapat menarik minat pelajar dari seluruh dunia. Adapun kerjasama yang dilakukan juga dengan mengeluarkan biaya kepada beberapa organisasi spesialis, pihak *platform* merekrut organisasi-organisasi dengan

keahlian dalam bidang tertentu dan pendidikan sebagai bagian dari misi beberapa organisasi tersebut. Pusat keunggulan juga turut mengisi bagian dari kerjasama *platform FutureLearn* dengan merekrut beberapa pusat keunggulan dalam universitas yang telah diakui di seluruh dunia yang bertujuan sebagai keahlian dalam bidang subyek tertentu. Selain itu, pengeluaran biaya yang diberikan beberapa rekan mitra yang digabungkan oleh *FutureLearn* dalam *key partnership* mereka yaitu mitra asosiasi dalam pusat keunggulan yang terkenal karena keahlian mereka di bidang subyek pilihan mereka. Anggota yang terjalin kerjasama dengan *platform FutureLearn* ini memiliki manfaat bagi perjalanan dan kemajuan kursus *online* tersebut, yang bisa menaikkan aset pemasukan perusahaan.

### Strategi Orkestrasi

Strategi orkestrasi yang dilakukan oleh *platform* lembaga pendidikan tersebut mengundang banyak pihak di dalamnya untuk melakukan kolaborasi dalam menunjang dan mengembangkan *platform* mereka. Banyak manfaat yang dapat diperoleh oleh berbagai mitra melalui strategi orkestrasi yang diterapkan *platform* lembaga pendidikan tersebut. Kerja sama baik dengan pemerintahan, organisasi pemerintahan atau non-pemerintah bertujuan untuk memberikan kemudahan akses memperoleh pendidikan secara *online* dalam beberapa sektor dan meningkatkan kualitas peserta didik yang baik di setiap negara melalui *platform* pendidikan tersebut sehingga tidak menutup kemungkinan para peserta didik akan mendapatkan kemudahan dalam mendapatkan pekerjaan melalui program pembelajaran yang disediakan dan sertifikasi yang diberikan oleh masing-masing *platform*. Mitra universitas ternama dan organisasi pendidikan dapat menerima manfaat dalam perluasan pangsa pasar, mempercepat proses transformasi *digital*, mengelola sumber daya dan meningkatkan operasional bisnis. Terdapat pula manfaat yang dirasakan bagi perusahaan yang bergabung di dalam *platform* untuk mengembangkan inovasi perusahaan. Penyelenggaraan beberapa program seperti afiliasi dan pengembangan juga terdapat dalam *platform*, program tersebut memberikan keuntungan bagi orang-orang yang mau terlibat di dalamnya dengan cara memberikan bayaran yang cukup besar sehingga dapat menggait orang untuk ikut serta dalam program yang diselenggarakan. Beberapa mitra-mitra lain yang mengambil tanggung jawab dalam *platform* juga dilibatkan dengan diberikan manfaat peluang kerja dalam beberapa *platform* pendidikan tersebut.

Menggerakkan sekian banyak pihak dalam *platform* membutuhkan strategi orkestrasi agar terciptanya harmonisasi yang indah dalam menggerakkan bisnis di bidang *digital* seperti *platform*. Strategi orkestrasi ini merupakan kunci sukses dalam pengembangan dan pertahanan *platform* pendidikan dengan mengundang banyak pihak untuk turut bergabung, berkontribusi dan berkolaborasi dalam *platform*.

### Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini memberi wawasan baru terkait manajemen bisnis pendidikan dalam *platform* yang sepenuhnya diselenggarakan secara daring. Penelitian ini membutuhkan pendekatan teoritis yang berbeda untuk mengkajinya dengan penerapan strategi orkestrasi. Temuan penelitian ini dapat dijadikan sumber referensi bagi penyelenggara bisnis pendidikan untuk melakukan transformasi model bisnisnya supaya dapat tetap relevan pada masa *new normal*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Strategi orkestrasi yang dilakukan oleh ketiga *platform* pendidikan tersebut meliputi 9 komponen *The Business Model Canvas* yang sudah dijabarkan, terutama dalam komponen *Key Partners*. Banyak nya orang yang terkait dalam masing-masing *platform* mereka diatur melalui wadah yaitu *platform* itu sendiri dimana mengkaitkan 9 komponen dalam *The Business Model Canvas*, yaitu *Customer Segments* bertujuan menargetkan kelompok orang yang dituju perusahaan, *Value Propositions* yang berguna untuk menawarkan suatu nilai atau kelebihan yang dimiliki perusahaan, *Channels* menggunakan saluran untuk memberikan komunikasi dan informasi dalam pencapaian target terkait dengan aktivitas yang diselenggarakan perusahaan seperti sosial media, *Customer Relationships* merupakan jalinan hubungan yang baik terhadap pelanggan, *Revenue Streams* adalah sumber aliran dana dalam pemasukan suatu perusahaan, *Key Resources* merupakan segala macam jenis aset yang dimiliki oleh perusahaan, *Key Activities* mewujudkan segala bentuk dari aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, *Key Partners* menggambarkan tentang jaringan relasi bisnis pada perusahaan dan *Cost Structure* yang merupakan seluruh biaya yang keluar dalam menjalankan dan mengoperasikan bisnis. Harmonisasi yang teratur sudah diatur dalam masing-

masing *platform* tersebut yang mengkaitkan satu dengan yang lainnya. Sehingga kegiatan yang terdapat dalam suatu *platform* dapat berjalan dengan lancar. Hasil dari penelitian ini menjabarkan tentang strategi orkestrasi yang dilakukan oleh ketiga *platform* yang ditentukan dengan mengambil dokumentasi melalui masing-masing *platform* tersebut. Data yang diambil adalah penyampaian yang tertera dalam *website platform*. Strategi orkestrasi pada masing-masing *platform* melibatkan banyak pihak mitra untuk menjalin kerjasama sehingga mampu untuk mengembangkan *platform* tersebut dan pastinya memberikan beberapa manfaat bagi para mitra yang ikut bergabung didalamnya melalui strategi orkestrasi. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya dapat dilakukan secara daring dengan memanfaatkan teknologi *digital*. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi para peneliti yang ingin meneliti di bidang *Digital Business* dan dapat dimanfaatkan bagi para penyelenggara *platform*.

### Saran

Saran dari hasil penelitian diatas, diharapkan dapat memperbanyak atau memperlebar bidang pendidikan daring bagi para terdampak Covid-19 agar mereka dapat menimba ilmu lebih banyak lagi dalam *era new normal* saat ini. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperbanyak penelitian terkait *digital business*. Sehingga dengan diperbanyaknya penelitian terkait *digital business* dapat menambah ilmu terkait peluang dan tantangan bisnis di era *digital* yang terus berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chatherine, Mulyadi DW, Phinesa NA. 2020. Logika orkestrasi pada rangkaian komunikasi pemasaran logic of orcestration on integrated marketing communication concatenation through Lifebuoy's Healthy Sharing. *MEDIALOG: Jurnal Ilmu Komunikasi* 3(1):120–138. <https://doi.org/10.35326/medialog.v3i1.547>
- Fantini E, Safari R. 2020. Mediamorfosis edukasi informal online melalui *platform* digital sebagai peluang bisnis baru. *Majalah Ilmiah Bijak* 17(1):114–127. <https://doi.org/10.31334/bijak.v17i1.831>
- Handrianto Y. 2011. E-learning sebagai sarana dalam meningkatkan produktifitas dan inovasi

- pembelajaran menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. *Jurnal Humaniora* 11(1):81–96.
- Irodah PA, Khoiriyah H, Batul Z, Maulidasilvi R, Setyawan D, Nyono N. 2020. Revolusi Industri 4.0 : Tranformasi Media belajar E-learning Menggunakan Framework. Prosiding Seminar Nasional V 2019. hlm 368–377.
- Kasali R. 2019. #MO: Sebuah Dunia Baru yang Membuat Orang Gagal Paham. Jakarta: Mizan Anggota IKAPI.
- Komalasari R. 2020. Manfaat teknologi informasi dan komunikasi di masa pandemi Covid 19. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Komunikasi* 3(1):38–49. <https://doi.org/10.38204/tematik.v7i1.369>
- Mangesa RT, Mapeasse MY. 2017. Platform e-learning kelase metode untuk pembelajaran di sekolah menengah kejuruan. *Jurnal MEKOM (Media Komunikasi Pendidikan Kejuruan)* 4(2):78–82. <http://dx.doi.org/10.26858/mekom.v4i2.5131>
- Mardina R. 2018. Inovasi perpustakaan melalui Moocs: Peluang pustakawan embedded di era industri 4.0. *Jurnal Perpustakaan Universitas Airlangga* 8(1).
- Osterwalder A, Pigneur Y, Smith A, Movement T. 2009. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. OSF Publisher.
- Rahmat A, Seminar KB, Suroso AI. 2019. Evaluasi keberhasilan e-learning dalam perspektif sistem informasi (studi kasus Universitas Terbuka). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 5(3):373–384. <http://dx.doi.org/10.17358/jabm.5.3.373>
- Rainaldo M, Wibawa BM, Rahmawati Y. 2017. Analisis business model canvas pada operator jasa online ride-sharing (studi kasus Uber di Indonesia). *Jurnal Sains dan Seni ITS* 6(2):2–6. <http://dx.doi.org/10.12962/j23373520.v6i2.25277>.
- Ramadhani A, Yusman HQ, Putra IV, Asrowardi I. 2019. Aplikasi online course “waroeng inggris” berbasis website dengan menggunakan framework codeigniter. Karya Ilmiah Mahasiswa [Manajemen Informatika] Tinjauan.
- Raza E, Sabaruddin LO, Komala AL. 2020. Manfaat dan dampak digitalisasi logistik di era industri 4.0. *Jurnal Logistik Indonesia* 4(1):49–63. <https://doi.org/10.31334/logistik.v4i1.873>
- Rohdiani F, Rakhmawati L. 2017. Pengembangan pembelajaran berbasis website pada mata pelajaran dasar elektronika di SMK Negeri 3 Jombang. *Jurnal Pendidikan Teknik Elektro* 6(1):105–110.
- Rosidi A, Nurcahyo E. 2020. Penerapan new normal (kenormalan baru) dalam penanganan Covid-19 sebagai pandemi dalam hukum positif. *NASPA Journal* 42(4):193–197.
- Setiawan AB. 2018. Revolusi bisnis berbasis platform sebagai penggerak ekonomi digital di Indonesia. *Jurnal Penelitian Teknologi Informasi dan Komunikasi* 9(1):61–76. <http://dx.doi.org/10.17933/mti.v9i1.118>
- Tsani I, Efendi R, Sufirmansyah S. 2020. Evaluasi kesiapan lembaga pendidikan tinggi Islam dalam menghadapi era digital. *Ta'dibuna : Jurnal Pendidikan Islam* 9(1):019–033. <http://dx.doi.org/10.32832/tadibuna.v9i1.2604>
- Weni DM, Isnani G. 2016. Meningkatkan hasil belajar siswa dengan pengembangan media pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen* 2(2):114–123.
- Wijaya M. 2015. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran. *Jurnal Ekonomi Dan Hukum Islam* 5(2):53–64.