

## Didik & Co: Strategi Pemasaran Saat Berubah Haluan

Studi kasus ini ditulis oleh Gita Gayatri\*, Yeshika Alversia, dan Ririen Setiati Riyanti sebagai bahan diskusi di kelas. Tim Penulis tidak bermaksud menggambarkan apakah penanganan yang dilakukan untuk situasi manajerial tersebut sudah efektif atau tidak. Tim Penulis mungkin menyamarkan nama-nama dan informasi lainnya untuk alasan kerahasiaan. Informasi yang diberikan dalam kasus ini sebagian besar diambil dari sumber-sumber publik.

Penggunaan naskah ini harus seizin Center for Education and Learning in Economics and Business (CELEB) FEB UI. Kampus UI Depok 16424

Pandemi Covid-19 telah dinyatakan berlalu oleh WHO, seluruh aspek kehidupan mulai kembali kepada kondisi semula, tidak terkecuali bisnis online *executive and entrepreneur education platform* yang dirintis oleh Didik & Co dan sempat *booming* permintaan saat pandemi berlangsung. Danny Dharmawan Kosasih, CEO Didik & Co, pagi itu sedang memimpin rapat konsolidasi internal untuk membahas perubahan *landscape* pasar yang terjadi. Seiring dengan wabah COVID-19 yang sudah mereda dan kehidupan sudah mulai kembali ke keadaan sebelum pandemi, Didik & Co dituntut untuk mampu beradaptasi dengan permintaan pasar yang tidak lagi menginginkan moda *online* secara penuh pada bisnis pendidikan mereka. Penekanan pada permintaan *online platform* pun berkurang, dimulai dengan penyelenggaraan pelatihan secara *hybrid* oleh Didik & Co pada Juni 2022.

Danny, bersama dua rekan kerjanya: Yurry, selaku *Chief Operating Officer* dan Bartholomeus, selaku *Chief Financial Officer*; menyadari bahwa perubahan yang saat itu sedang dihadapi perusahaan harus segera ditindak-lanjuti dengan cepat dan tepat. Semula, *education technology start-up (EdTech)* ini mengembangkan layanan *Learning Management System* (LMS dengan nama Didik.co) yang digadang-gadang sebagai keunggulan bersaing dari layanan *EdTech* yang mereka tawarkan, dan akan menjadi produk utama di masa datang. Namun, memasuki era *post-pandemic*, justru permintaan untuk memberikan pelatihan secara tatap muka yang banyak masuk dari *client* dan *potential client* mereka. Hal ini tentu berdampak pada operasional dan proses bisnis

\* [gita.gayatri@ui.ac.id](mailto:gita.gayatri@ui.ac.id)

perusahaan. Tidak hanya LMS yang telah mereka kembangkan kemudian berubah fungsi menjadi hanya sebagai pelengkap layanan edukasi mereka, materi dan konten harus juga disesuaikan agar dapat dipergunakan untuk penyelenggaraan *offline* training. Lebih jauh, keterbatasan jumlah karyawan dan hubungan dengan mitra penyelenggara yang mereka miliki sebagai *start-up* bisnis juga menjadi masalah baru yang harus dipecahkan untuk dapat bertahan dalam kondisi perubahan saat ini. Masalah yang harus ditanggulangi tidak berhenti sampai pada konteks internal saja; berbagai kendala seperti: banyaknya pemain lama dan baru dalam layanan edukasi untuk eksekutif dan wirausahawan, serta ancaman dari produk substitusi membuat *business landscape* yang dihadapi oleh Didik & Co menjadi semakin kompleks. Apalagi, hingga waktu berlalu lebih dari satu tahun, Didik & Co masih dalam strategi bertahan mengikuti permintaan klien yang datang saja, dan belum dengan matang merencanakan strategi pemasaran mereka ke depan. Karenanya, masalah yang mungkin perlu dipecahkan adalah: produk kategori apa yang potensial dan secara spesifik harus menjadi fokus perusahaan? Bagaimana memenuhi permintaan pasar dengan menimbang dari segi konten pengajaran yang dimiliki dan *resources* yang tersedia? Pasar mana yang paling potensial untuk dibidik dalam tahap *business redesign* mereka? *Positioning* apa yang paling tepat untuk mereka usung dan strategi pemasaran apa yang paling tepat untuk mereka pergunakan?

Sambil menikmati kopi LeGayo kesukaannya, Danny berusaha menentukan nasib perusahaan Didik & Co ke depannya.

## Sejarah Pendirian Didik & Co

Danny Kosasih telah lama berkecimpung di bisnis konsultasi dan pelatihan para eksekutif. Melalui sebuah *start-up* penggerak inovasi yang diberi nama Innovesia, Danny dan dua rekannya menyediakan konsultasi inovasi B2B yang menysasar pada empat kategori konsumen: akademisi/universitas, korporasi, komunitas *startup* serta lembaga pemerintah (ABCG Market). Setelah hampir satu dekade berjalan, bisnis Innovesia yang tengah menggeliat itu terpaksa harus dicitutkan seiring dengan adanya pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat saat pandemi Covid-19.

Meskipun aktivitas bisnis Innovesia terpaksa vakum akibat pembatasan sosial di masa pandemi, Danny tidak tinggal diam. Dia pun berpikir keras memikirkan bagaimana cara untuk tetap memperoleh penghasilan di tengah keterbatasan kondisi yang ada. Danny percaya bahwa krisis menyerupai dua sisi mata uang. Di balik dampak negatifnya, krisis juga menyimpan peluang yang sangat besar. Guna menangkap peluang sembari tetap konsisten di *passion* hidupnya, Danny berambisi untuk memiliki suatu bisnis yang menyediakan pelatihan bagi para eksekutif namun diselenggarakan secara daring.

Tantangannya, ide tersebut bukanlah hal yang baru dan unik di kala itu. Berbagai metode pembatasan sosial yang diterapkan di berbagai negara selama Pandemi Covid-19 mengakselerasi pertumbuhan teknologi, termasuk di industri pendidikan. Teknologi pendidikan atau *education technology* (EdTech) berkembang sangat pesat seiring dengan tingginya kebutuhan akan teknologi yang dapat memfasilitasi pembelajaran berbasis *online*. Hampir semua institusi pendidikan mampu beralih ke pembelajaran daring dalam kurun waktu yang singkat. Bahkan, dengan hambatan masuk yang sangat rendah, tidak sedikit pendatang baru yang menawarkan edukasi dengan moda *online* bermain di pasar tersebut. Kondisi ini tak ayal semakin memperketat persaingan di industri pendidikan secara keseluruhan. Kendati demikian, Danny percaya bahwa masih ada ceruk pasar yang akan dapat disusupi oleh bisnisnya.

Menurut Danny, terdapat kesenjangan yang cukup lebar antara kualifikasi lulusan perguruan tinggi atau universitas dengan kualifikasi yang dibutuhkan di tempat kerja. Untuk menjembatani kesenjangan ini, para lulusan membutuhkan pelatihan atau kursus tambahan agar mereka memiliki kualifikasi yang dibutuhkan di tempat kerja. Kesenjangan inilah yang menciptakan peluang pasar yang cukup besar bagi institusi/lembaga/*platform* pendidikan yang menyediakan pelatihan atau kursus untuk beragam topik/modul, baik diselenggarakan secara *online/offline/kombinasi* keduanya. Meskipun banyak penyedia pelatihan bermunculan di industri, Danny yakin perusahaannya mampu bersaing karena mengutamakan kapabilitas dan kualitas yang prima. Hal ini diperkuat dengan dukungan sumber daya yang mumpuni. Sebagian *trainer* di Didik & Co telah memiliki sertifikasi yang relevan, yang menunjukkan kredibilitas dan keunggulan mereka, antara lain Sertifikasi *Design Thinking, Business Model, Executive Data Science, Storytelling, dan Artificial Intelligence*.

Dengan dasar pemikiran di atas, Danny dan tim bertekad untuk mengembangkan sebuah bisnis yang menawarkan *Education Technology* yang berkontribusi positif dalam menyeimbangkan profil lulusan dengan kompetensi kerja. Agar dapat berfokus penuh pada pengelolaan bisnis barunya, Danny dan Yurry memutuskan untuk melepas bisnis Innovesia pada tahun 2022. Sebagian hasil penjualan Innovesia ini pun digunakan sebagai modal pendirian bisnis baru yang diberi nama PT Didik Dharma Kompeten dengan Didik & Co sebagai nama komersialnya (<https://www.didik.co.id/>). Lampiran Tabel 1 menunjukkan bahwa modal awal yang disetorkan untuk Didik & Co adalah Rp 500 juta yang seluruhnya berupa saham, tanpa menggunakan utang atau pinjaman. Didik & Co berdiri pada tahun 2022 dan di awal pendiriannya, perusahaan membeli komputer dan peralatan digital seharga Rp 19 juta. Sementara itu, LMS dan situs jejaring Didik & Co merupakan aset tak berwujud yang sudah dimiliki pribadi oleh Danny sebelum berdirinya perusahaan. Ke depannya, Didik & Co berencana melakukan pengalihan kepemilikan terhadap aset-aset ini.

Pada Lampiran Tabel 2 terdapat data yang menunjukkan bahwa Didik & Co lebih banyak menempatkan asetnya di kas dan setara kas, mengindikasikan tingkat likuiditas perusahaan yang sangat tinggi. Komposisi kas dan setara kas perusahaan pada pertengahan tahun 2023 mencapai 73 persen dari keseluruhan aset, meningkat dari hanya 60 persen di akhir 2022. Strategi ini diterapkan mengingat Didik & Co bergerak di bidang jasa yang kerap kali membutuhkan dana awal untuk setiap kegiatan karena pencairan uang muka yang dibayarkan klien terkadang membutuhkan waktu cukup lama. Dari sisi pendanaan, layaknya *start-up* pada umumnya, perusahaan sangat mengandalkan ekuitas untuk mendanai asetnya. Sejak pendiriannya hingga akhir September 2023, perusahaan belum mengajukan pinjaman sehingga kewajiban yang dimiliki perusahaan adalah berupa utang dagang.

Didik & Co merupakan *start-up* EdTech yang menyediakan pelatihan secara daring, baik secara *synchronous*, *asynchronous*, maupun kombinasi keduanya. Pelatihan *asynchronous* dilakukan melalui sebuah platform *Learning Management System* (LMS) yang diciptakan untuk meningkatkan kualitas edukasi. Pada Januari 2023, Didik & Co menyelenggarakan pelatihan untuk karyawan klien pertamanya, yaitu PT Samudera Indonesia. Selama semester pertama tahun 2023, Didik & Co telah menyediakan jasa bagi 4 (empat) klien dengan beragam jasa yang diberikan, yaitu pelatihan, *workshop* atau konsultasi. Beberapa bulan kemudian, setelah berusaha untuk beradaptasi dengan kondisi paska pandemi tersebut, pendapatan yang berhasil dibukukan Didik & Co selama kurun waktu sembilan bulan pertama tahun 2023 adalah hampir mencapai Rp 900 juta (Lampiran Tabel 2). Sekitar 90 persen dari jumlah ini diperoleh dari pendapatan konsultasi dan sisanya dari pendapatan *workshop*.

Meskipun sebagai *startup* yang baru dirintis, Didik & Co harus menghadapi pengeluaran yang cukup besar untuk membiayai operasional perusahaan. Marjin laba kotor Didik & Co selama Januari hingga September 2023 adalah sekitar 56 persen. Biaya operasional yang harus dikeluarkan Didik & Co selama 9 (sembilan) bulan pertama tahun 2023 untuk 6 (enam) klien meliputi:

• Biaya profesional proyek/permintaan klien	Rp	50.249.999
• Biaya perjalanan dan akomodasi		8.612.034
• Biaya proyek <i>workshop</i>		329.456.446
<b>Jumlah</b>	<b>Rp</b>	<b>388.318.479</b>

Selain biaya operasional, Didik & Co juga harus membayar beban gaji sebesar Rp 371 juta selama 9 bulan. Beban-beban lain yang juga harus dibayar perusahaan adalah sejumlah kurang lebih Rp 26 juta. Pengeluaran ini untuk memenuhi beberapa kebutuhan dengan bobot masing-masing pengeluaran sebagai berikut: perlengkapan kantor (7%), internet (3%), biaya sewa (8%), *utilities hosting* (7%), *marketing* dan iklan (18%); barang habis pakai (52%), dan pelatihan karyawan (5%). Ke depannya, dalam rangka menunjang ekspansi bisnis dan meningkatkan profitabilitas, tidak dipungkiri akan lebih banyak biaya dan beban operasional yang harus dihadapi perusahaan, termasuk beban pajak.

Sekalipun harus menghadapi persaingan yang sangat ketat di pasar, tiga sekawan tersebut membulatkan hati untuk menjadikan Didik & Co sebagai salah satu pemain yang patut diperhitungkan di kancah pertarungan pasar edukasi untuk para eksekutif. Agar dapat diperhitungkan, Danny dan tim percaya bahwa sumber daya manusia yang kompeten mutlak diperlukan, terlebih lagi Didik & Co menawarkan jasa sebagai produk utama. Didik & Co digawangi oleh Danny Kosasih (*Chief Executive Officer*), Yurry Razy (*Chief Operating Officer*) dan Bertholomeous Adhitomo (*Chief Financial Officer*), dan merekrut beberapa karyawan tetap dan tanggung jawab pekerjaannya sebagai berikut: Edward Hayi (*Business Development Manager, Accounting Manager, Lead Projects and Client Liaison*), Holy Rhema (*Project Assistant and Media Manager*), dan Isyana Paramita (*Project and General Administration Manager*). Selain itu, Didik & Co juga merekrut karyawan kontrak, yaitu Anesia Anggraeni yang bertanggung jawab sebagai *Project Leader*.

## **Produk Jasa yang Ditawarkan dan Tantangan Internal yang Dihadapi**

Seperti dibahas sebelumnya, Didik & Co menyediakan suatu platform *learning management system* bernama Didik.co yang ditujukan bagi Executive dan Entrepreneur, serta Educator. Fokus dari layanan yang ditawarkan oleh Didik & Co meliputi area bisnis, strategi, teknologi dan inovasi, adapun produknya meliputi pelatihan (*training*), *consulting* dan *facilitating*, serta *mentoring* dan *coaching*. Lebih spesifik lagi bidang area yang ditawarkan mencakup berbagai konten, antara lain: *Data Scientist, Machine Learning, Leadership, Digital Transformation, Strategy, Entrepreneurship, Innovation* dan *Marketing*.

*Learning Model* yang ditawarkan oleh Didik & Co berpedoman pada 70-20-10 *Learning and Development Model* yang dicetuskan oleh Lombardo & Eichinger (1996). Model ini dibangun berdasarkan hasil penelitian pada eksekutif yang bertujuan untuk mengetahui *how people learn effectively*. Model ini menyatakan bahwa 30% pembelajaran bagi orang dewasa terdiri dari pembelajaran dalam kelas (*in-class learning* dan *assisted practice*). Sedangkan 70% lagi diperoleh melalui *on-the-job*

*tasks. Learning and Development Model* yang diadopsi oleh Didik & Co ditunjukkan pada Lampiran Gambar 1.

Untuk mencapai 30% dari tujuan pembelajaran ini, untuk memastikan program pelatihan yang efektif, Didik & Co memadukan *in-class training* dengan project jangka pendek (1 – 3 bulan), dimana peserta pelatihan akan dibimbing oleh *mentor/coach* yang berpengalaman. Didik & Co juga menyediakan jasa *coaching* dan *mentoring* untuk *project* yang telah dimiliki oleh klien.

Sementara itu, diagram pada Lampiran Gambar 4 menyajikan *learning journey* yang akan dialami oleh pembelajar di Didik & Co, yang memadukan *self-learning*, *training* dan *mentoring*, serta *examination* untuk mengevaluasi capaian pembelajaran yang telah ditetapkan di awal. Target pelanggan yang diharapkan oleh Didik & Co adalah para profesional dan eksekutif yang telah memiliki lebih dari tiga tahun pengalaman kerja, pemilik UMKM atau wirausahawan, *business educators*, serta *corporate universities*. Sampai saat ini, berbagai klien dari berbagai sektor industri pernah diperoleh Didik & Co, antara lain perbankan, BUMN, F&B, manufaktur, bahkan kementerian. Selain itu Didik & Co juga mempunyai *target partner* atau mitra, yaitu berupa institusi pendidikan (umumnya sekolah bisnis) dan penyedia jasa pendidikan eksekutif (*Executive Education provider*).

Namun demikian, untuk memperoleh klien, Didik & Co masih menggunakan komunikasi yang bersifat sporadis dan belum terencana. Didik & Co masih memperoleh klien dari rekomendasi atau *word-of-mouth* dari rekan-rekan atau relasi yang pernah menggunakan jasanya. Belum ada aktivitas *marketing communication* khusus yang dilakukan untuk menarik klien baru. Belum ada strategi komunikasi yang terintegrasi untuk memperkenalkan Didik & Co ke pasar yang lebih luas, meningkatkan *awareness* target market akan keberadaan Didik & Co. Hal ini antara lain disebabkan karena adanya keterbatasan SDM yang dimiliki oleh Didik & Co, yang belum mengalokasikan secara khusus *team* atau staf yang bertanggung jawab penuh untuk menangani komunikasi pemasaran ini.

Harga produk yang ditawarkan oleh Didik & Co bervariasi bergantung dari jenis *package* yang dipilih. Harga dapat dinegosiasikan dan cukup fleksibel tergantung dari kustomisasi paket yang dibutuhkan oleh klien. Lampiran Gambar 5 menampilkan gambaran beberapa *basic packages* yang ditawarkan oleh Didik & Co.

Sumber daya manusia atau *People* tidak dapat dipungkiri merupakan salah satu variabel bauran pemasaran yang penting dalam suatu perusahaan jasa seperti Didik & Co. Saat ini Didik & Co memiliki 8 (delapan) orang SDM tetap yang termasuk 3 (tiga) orang pendiri yaitu Danny, Yurry dan Bertho, serta 5 (lima) orang lainnya yang telah direkrut sebagai tim inti seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Selain ke-8 personel inti, Didik & Co biasanya dibantu oleh fasilitator atau narasumber paruh waktu jika memerlukan tambahan sumber daya dalam memberikan materi pelatihannya.

## Persaingan dalam Industri yang Dihadapi

Bisnis *startup education technology (edtech)* merupakan terobosan (disrupsi) dalam dunia Pendidikan yang memungkinkan penggunaannya untuk lebih fleksibel dalam mengakses Pendidikan digital non tatap muka secara inklusif. Di Indonesia, bisnis ini mulai berkembang sekitar tahun 2015, pada saat popularitas platform digital meluas akibat kemudahan akses internet menggunakan berbagai alternatif jaringan, termasuk *broadband* yang memudahkan penggunaannya untuk mengunduh layanan berbasis aplikasi. Layanan *edtech* secara umum terbagi menjadi enam kategori: *e-learning (certification digital, vocational skill learning course, and K-12 learning platform)*, *Learning Management System (LMS)*, *Software as a Services (SaaS)*, direktori Pendidikan, *fintech* pembiayaan Pendidikan/*student loan* dan yang terakhir adalah *e-library* dan *linguistic platform (only)*. Dalam dua kategori pertama, telah banyak pemain yang malang melintang dan memiliki pasar yang cukup stabil sejak mereka berdiri hingga saat ini. Bisnis ini mengalami katalisasi pertumbuhan terutama ketika pandemi menghantam.

Berbagai pemain yang sudah masuk dalam bisnis ini dapat dikatakan menikmati buah perjuangan mereka merintis usaha sejak lama, terutama dengan pembatasan pergerakan di luar rumah dan himbauan untuk menghindari kerumunan (Pembelakangan Pembatasan Kegiatan Masyarakat atau PPKM) dan pembekuan kegiatan kerja di perkantoran maupun institusi pendidikan. Hal ini membuat masyarakat terdorong keadaan dan secara luas mengakses pembelajaran secara digital dan berbagai konten belajar *online*. Kondisi *new normal* tersebut kemudian dimanfaatkan oleh *edutech* *e-learning* dan *LMS* yang telah berdiri dan bahkan menarik para pemain baru untuk menawarkan layanan Pendidikan digital mereka. Per April 2023, setidaknya ada 442 *edtech startups* yang beroperasi di Indonesia. Ragam irisan bisnis pada pelaku layanan Edtech di Indonesia adalah seperti tersaji pada Lampiran Gambar 2.

Seperti layaknya bisnis *start-up* yang mengandalkan pendanaan sebagai salah satu modal operasinya (Lampiran Gambar 6), bisnis *edutech* di Indonesia per April 2022, secara umum telah memperoleh total pendanaan sebesar US\$ 277 juta (sekitar 3,9 triliun). Berdasarkan data dari *dailysocial.id* (Eka 2020), mulai dari tahun 2021 hingga kuartal pertama tahun 2022 *edtech* menempati posisi kelima dari aplikasi yang paling banyak diminati konsumen, sehingga tidak heran jika para investor semakin tertarik untuk menanamkan investasi pada moda bisnis ini.

Secara spesifik, jika dipetakan berdasarkan target pasar (*professional vs. individual/pelajar dan pekerja*), serta dari bentuk usaha (*terafiliasi dengan institusi Pendidikan tinggi atau korporat vs. peer-to-peer*), maka peta persaingan yang dihadapi oleh Didik & Co dalam bisnis *edutech* bagi kalangan profesional/eksekutif dan wirausahawan seperti terlihat pada Lampiran Gambar 3.

## Peluang Ceruk Pasar Baru

Jika melihat dari rangkaian produk yang ditawarkan oleh Didik & Co, kala itu *package* atau produk yang ditawarkan masih berfokus pada optimalisasi dari Platform LMS bernama Didik.co atau secara *online*. Namun, ternyata seiring dengan berakhirnya situasi pandemi, klien lebih memilih untuk pelaksanaan pelatihan atau secara tatap muka langsung. Hal ini tentunya merupakan yang berbeda dari konsep LMS pada awalnya, yang berbasis virtual atau *online*.

Penyelenggaraan pelatihan, *mentoring* dan *coaching*, serta *consulting* yang berbasis *offline* atau tatap muka langsung tentunya memiliki tantangan yang berbeda. Persiapan dan perencanaan sumber daya yang lebih matang harus dipikirkan. Meskipun untuk lokasi pelaksanaan atau pemberian pelatihan, Didik & Co tetap bisa memilih untuk fleksibel dengan melakukannya di lokasi klien. Seperti yang saat ini sudah dilakukan.

Didik & Co juga berupaya untuk terus menjalin kerjasama dengan mitra dari institusi pendidikan, khususnya pendidikan tinggi. Antara lain dengan menjadi penyedia platform *Massive Open Online Course* (MOOC) bagi Sekolah Bisnis. Saat ini di Indonesia, sekolah bisnis mulai banyak membuat materi MOOC namun masih mengalami kendala dalam menyediakan *platform online*.

Didik & Co juga berencana ke depannya untuk memiliki layanan pendidikan terintegrasi dimulai sejak pendidikan untuk anak usia dini, hingga pendidikan untuk eksekutif. Saat ini salah satu bisnis Pendidikan yang juga dimiliki oleh Danny Kosasih adalah sekolah berbasis Montessori untuk anak-anak.

## Langkah Ke Depan

Kondisi internal yang belum stabil karena masih mencari bentuk yang tepat untuk *business model* perusahaan, ditambah kondisi persaingan dalam industri yang dihadapi, maka membuat banyak sekali pekerjaan rumah yang perlu dipertimbangkan oleh Didik & Co. Terlebih lagi rencana besar pendiri untuk menciptakan sebuah ekosistem Pendidikan yang terintegrasi dari sekolah dasar hingga Pendidikan profesional.

Seperti layaknya sebuah bisnis *start-up* yang membutuhkan dana cukup besar pada awal operasinya, Didik & Co juga masih mengharapkan untuk bisa menarik para investor untuk dapat mendanai kegiatan mereka hingga kelak bisa menuai laba positif. Lebih jauh, Didik & Co merasa bahwa sebelum semakin jauh, mereka perlu lebih kokoh dalam mendefinisikan bentuk bisnis yang ingin mereka garap dengan lebih khusus. Sehingga mereka bisa segera mendefinisikan kepada siapa produk yang mereka tawarkan akan di jual (mendefinisikan target pasar), sebelum kemudian memahami, siapa pesaing utama mereka dalam industri



tersebut. Langkah pendefinisian fokus bisnis ini menjadi penting sebagai dasar mereka menyusun bisnis model yang bisa membidik pemodal yang tepat.

Setelah bisnis yang ditekuni terdefinisi dengan jelas, Didik & Co perlu menghitung keseimbangan antara kemampuan untuk menawarkan produk-produknya dan melayani target pasar yang mereka bidik dengan sumber daya yang dimiliki, baik dari segi modal pendanaan sesuai kondisi keuangan perusahaan (Lampiran Tabel 1 dan 2); maupun dari sisi ketersediaan sumber daya manusia. Karena mengandalkan *over customized-services* setiap saat kepada kliennya, Didik & Co menemukan kesulitan untuk mendefinisikan bisnis mereka dengan sempurna serta memprediksi permintaan dengan tepat. Menangkap semua peluang kostumisasi, walaupun tidak sepenuhnya, adalah kompetensi mereka. Namun hal ini pada akhirnya akan membahayakan reputasi perusahaan jika tidak berhasil men-*deliver* jasa sesuai harapan *customer*.

## Pertanyaan Diskusi:

Lebih lanjut, pemilihan definisi bisnis dan *target market* dengan lebih jelas sesuai dengan kondisi internal perusahaan, baik keuangan maupun sumber daya manusia, setelah melakukan *redesign* bisnis akan berkaitan dengan *positioning* yang bisa mereka tanamkan di benak *customer*. Kesemuanya akan menjadi landasan kuat bagi Didik & Co untuk mengembangkan strategi pemasaran yang *applicable* bagi perusahaan:

1. Produk apa yang paling tepat untuk Didik & Co lakukan dan tawarkan kepada *customer* sasaran?
2. *Price/* kebijakan harga apa yang paling tepat diaplikasikan bagi pasar sasaran tersebut, skema harga seperti apa yang mereka bisa aplikasikan?
3. *Place/* bagaimana atau melalui apa jasa mereka di distribusikan? Apakah melalui LMS (*fully online*) atau *hybrid*? Atau justru *full offline* yang lebih menjanjikan?
4. *Promotion/* bagaimana cara komunikasi yang tepat melalui saluran yang tepat pula serta konten/isi pesan yang dapat menarik potential target *customer* mereka?
5. *People/* bagaimana membuat SDM yang terbatas menjadi efektif dan efisien? Apakah pilihan *outsource* menjadi penting? Apakah melatih *customer as a partial employee* memungkinkan untuk dilakukan?
6. Proses bisnis seperti apa yang mereka bisa tawarkan pada *customer* mereka
7. *Physical evidence* apa yang dibutuhkan sehingga dapat menumbuhkan kepercayaan akan kualitas jasa pendidikan yang mereka tawarkan?

Danny optimis bahwa setelah berhasil menyelesaikan masalah mereka, Didik & Co akan memiliki potensi pertumbuhan masa datang yang sangat baik. Danny pun tersenyum lebar melihat senja yang semakin memerah lalu segera menghabiskan tegukan terakhir kopi LeGayo yang sudah menjadi dingin.

## Referensi

Eka, R. 2020. Tren Platform Edtech di Indonesia

<https://dailysocial.id/post/tren-edtech-di-indonesia>

Company Profile (Internal) Didik & Co

<https://www.didik.co.id/>

Laporan keuangan Didik & Co

Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996). *The Career Architect Development Planner* (1st ed.). Minneapolis: Lominger. p. iv. *ISBN 0-9655712-1-1*

Nurhidayati, S. 2022. EdTech, Sektor Bisnis yang Melejit dengan Digitalisasi Pendidikan. <https://digitalbisa.id/artikel/edtech-sektor-bisnis-yang-melejit-dengan-digitalisasi-pendidikan-bnEft>

TechInAsia. 2023. Data Pelaku Layanan EdTech di Indonesia

<https://id.techinasia.com/data-pelaku-edtech-indonesia>

Tracxn. 2023. EdTech Startups di Indonesia

<https://Tracxn.com/explore/EdTech-Startups-in-Indonesia>

## Lampiran

Tabel 1. Neraca PT Didik Dharma Kompeten, per 31 Desember 2022 dan 30 September 2023

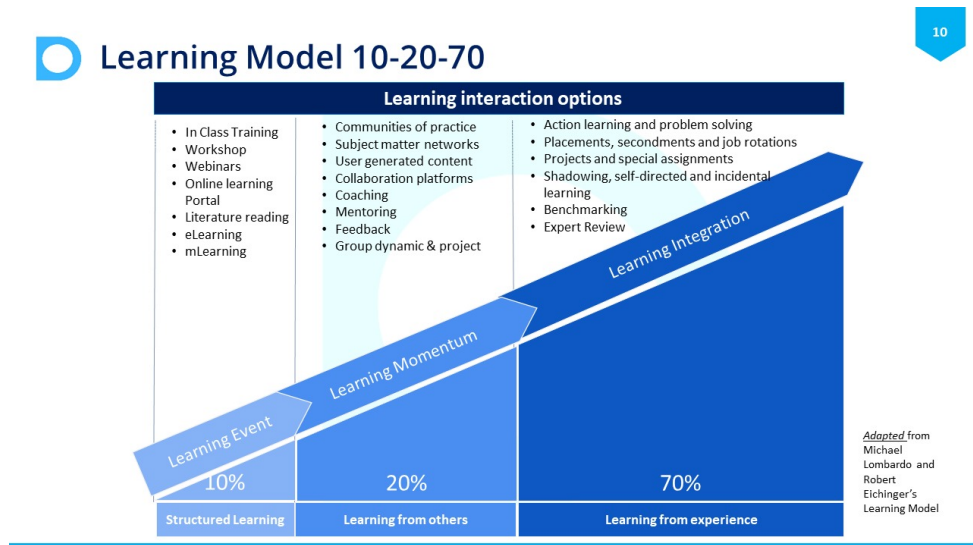
	31 Des 2022	30 Sept 2023		31 Des 2022	30 Sept 2023
<b>AKTIVA</b>			<b>KEWAJIBAN</b>		
<b>AKTIVA LANCAR</b>			<b>Kewajiban Lancar</b>		
Kas dan Setara Kas	Rp 351.058.694	Rp 427.877.627	Akrual	Rp -	Rp -
Piutang Dagang	-	-	Utang Gaji	-	2,00
Pembayaran Sewa	250.000	250.000	Utang Dagang - Non Afiliasi	-	-
Beban dibayar di Muka	1.136.666	1.075.659	Utang Dagang - Afiliasi	55.405.000	100.815.208
Piutang Dagang - Afiliasi	130.000.000	130.000.000	Utang Pajak	-	327.320
Investasi	-	-	Kewajiban Lancar Lainnya	-	1.386.599
Piutang Lainnya	-	-	<b>Jumlah Kewajiban Lancar</b>	<b>Rp 55.405.000</b>	<b>Rp 102.529.129</b>
<b>Jumlah Aktiva Lancar</b>	<b>Rp 482.445.360</b>	<b>Rp 604.203.286</b>			
			<b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</b>		
<b>AKTIVA TETAP</b>			Pinjaman	-	-
Aktiva Tetap	19.000.000	30.600.000	<b>Jumlah Kewajiban Jangka Panjang</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Akumulasi Depresiasi	(395.833)	(4.199.997)	<b>Jumlah Kewajiban</b>	<b>Rp 55.405.000</b>	<b>Rp 102.529.129</b>
<b>Jumlah Aktiva Tetap</b>	<b>Rp 18.604.167</b>	<b>Rp 26.400.003</b>			
			<b>EKUITAS</b>		
Aset Tidak Berwujud	-	-	Modal Saham	500.000.000	500.000.000
Akumulasi Amortisasi	-	-	Laba Ditahan Periode Sebelumnya	-	(54.355.473)
<b>Jumlah Aset tak Berwujud</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	Laba Ditahan Periode Saat ini	(54.355.473)	(102.847.048)
Pajak Dibayar di Muka	-	17.784.703	Laba Ditahan	(54.355.473)	100.214.336
			<b>Ekuitas</b>	<b>Rp 445.644.527</b>	<b>Rp 545.858.863</b>
<b>JUMLAH AKTIVA</b>	<b>Rp 501.049.527</b>	<b>Rp 648.387.992</b>	<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>	<b>Rp 501.049.527</b>	<b>Rp 648.387.992</b>

Sumber: Laporan keuangan Didik &amp; Co

**Tabel 2. Laporan Laba Rugi PT Didik Dharma Kompeten untuk Tahun yang Berakhir pada 31 Desember 2022 dan 30 September 2023**

	2022	2023
<b>Penjualan</b>	<b>Rp -</b>	<b>Rp 889.235.177,00</b>
<b>Harga Pokok Penjualan</b>	<b>-</b>	<b>388.471.479,00</b>
<b>Laba Kotor</b>	<b>Rp -</b>	<b>Rp 500.763.698,00</b>
Biaya Umum dan Administrasi	54.414.167,00	401.236.791,67
<b>Laba/(Rugi) Operasional</b>	<b>Rp (54.414.167,00)</b>	<b>Rp 99.526.906,33</b>
Pendapatan/(Beban) Lainnya	58.693,75	783.999,70
<b>Laba/(Rugi) Sebelum Pajak</b>	<b>Rp (54.355.473,25)</b>	<b>Rp 100.310.906,03</b>
Pajak	-	-
<b>Laba/(Rugi) Setelah Pajak</b>	<b>Rp (54.355.473,25)</b>	<b>Rp 100.310.906,03</b>

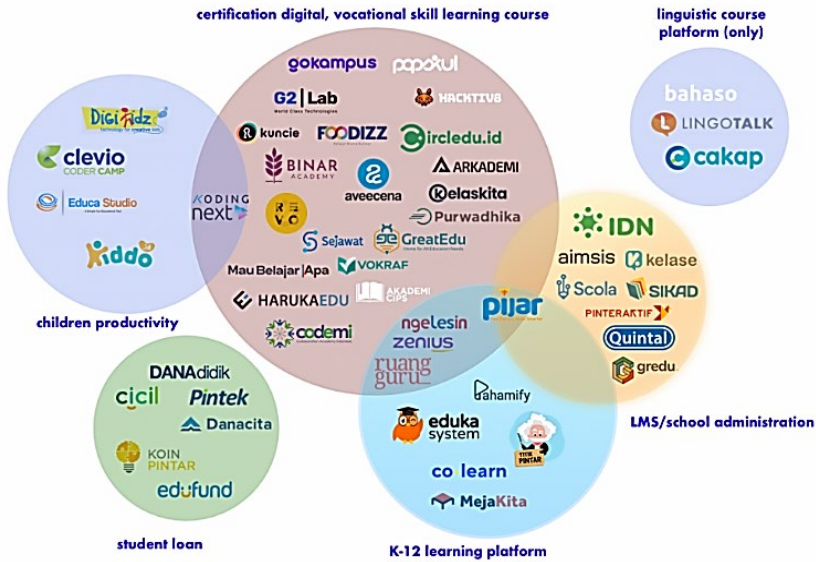
Sumber: Laporan keuangan Didik & Co



**Gambar 1. Learning and Development Model yang Diadopsi oleh Didik & Co**

Sumber: Didik & Co Company Profile

### RAGAM IRISAN BISNIS PARA PELAKU LAYANAN EDTECH INDONESIA



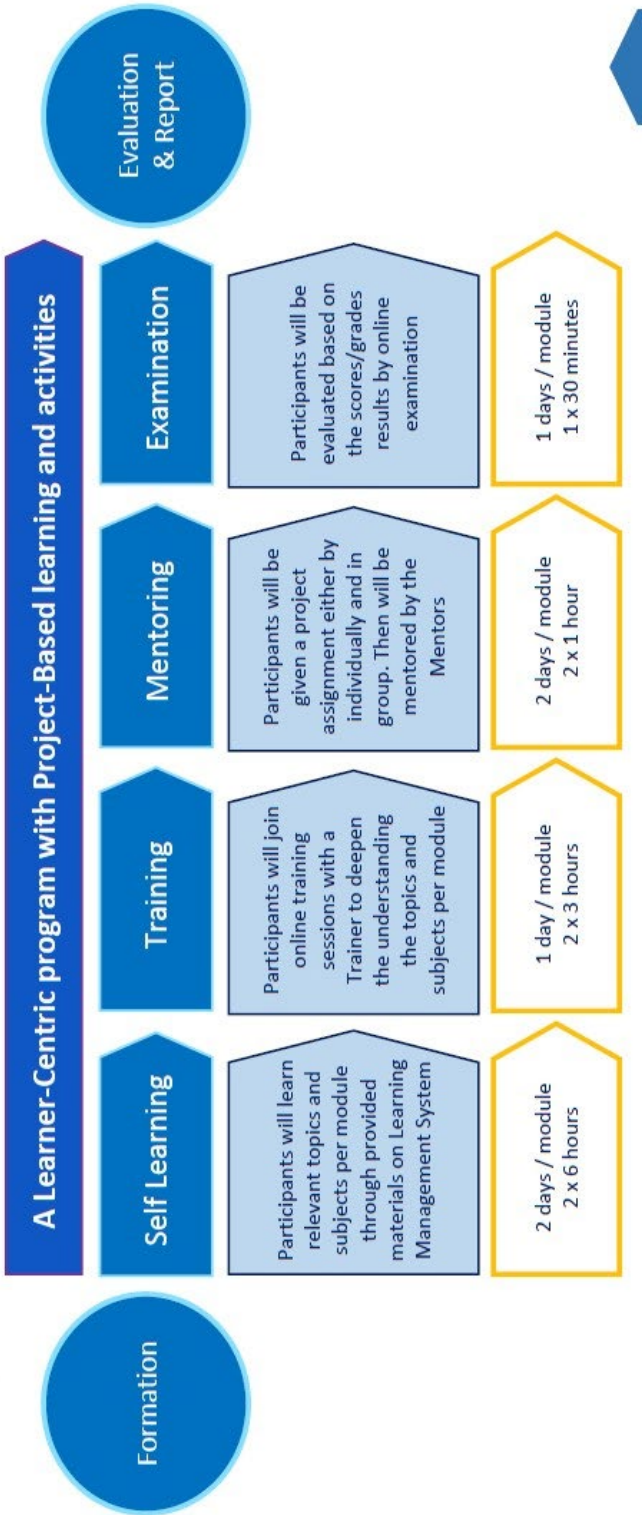
Gambar 2. Data Pelaku Layanan Edtech di Indonesia

Sumber: id.techinasia.com



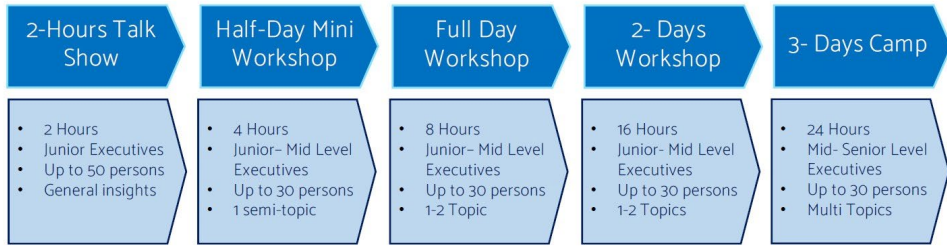
Gambar 3. Perceptual Map Persaingan Bisnis Edutech di Indonesia

Sumber: Riset Internal Didik & Co



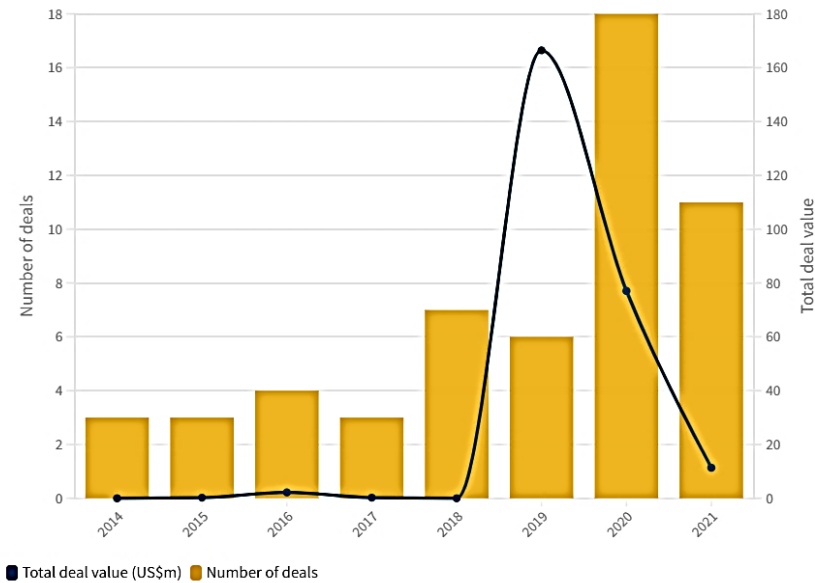
**Gambar 4. Tahapan pembelajaran yang Ditawarkan oleh Didik & Co**

Sumber: Didik & Co Company Profile



**Gambar 5. Contoh *Basic Packages* yang Ditawarkan oleh Didik & Co**

Sumber: Didik & Co Company Profile



**Gambar 6. Pendanaan *edtech* Indonesia dalam Beberapa Tahun Terakhir**

Sumber: id.techinasia.com

