

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bisnis merupakan aktivitas yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dengan tujuan mendapatkan keuntungan (laba). Keuntungan tersebut didapatkan melalui kegiatan transaksi berupa barang atau jasa antara bisnis dan konsumen. Dari kegiatan tersebut konsumen menjadi pihak penting yang dapat mendukung bisnis mencapai tujuannya. Agar kegiatan transaksi dapat berjalan maka produk atau jasa yang ditawarkan harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Untuk itu bisnis atau perusahaan dapat melakukan kegiatan seperti: mengamati, meminta saran dari konsumen, memposisikan diri sebagai konsumen dan mencari tahu keunggulan kompetitor dalam menarik konsumen. Setelah mendapat pengetahuan akan kebutuhan dan keinginan konsumen, maka pebisnis dapat menciptakan produk atau jasa sesuai pengetahuan yang didapat tersebut.

Di era modern yang serba canggih dewasa ini, bisnis dapat ditemui di mana saja, baik di dunia nyata maupun di dunia maya (media sosial). Bisnis menjadi aktivitas yang terkenal akan banyaknya keuntungan yang didapat, namun tidak mudah untuk dipertahankan. Pengalaman jatuh, bangun, untung dan rugi menjadi bagian dari proses dan dinamika bisnis untuk mendapat keuntungan. Saat ini bisnis diminati oleh banyak orang lebih khusus kaum milenial dan generasi Z yang menjadikan bisnis sebagai sebuah pekerjaan utama dan pekerjaan sampingan. Termotivasi akan keberhasilan dan keuntungan besar yang didapat, membuat banyak orang berlomba-lomba membangun bisnis, namun ada juga yang tidak siap menghadapi kerugian. Pada dasarnya sebagai seorang pebisnis, dalam mencapai keuntungan juga harus siap menghadapi kemungkinan bahwa bisnisnya juga akan mengalami kerugian. Hal ini merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses bisnis dalam mencapai tujuannya memperoleh keuntungan. Dalam membangun bisnis,

diperlukan persiapan mental sebagai seorang pebisnis untuk menghadapi proses jatuh bangunnya suatu bisnis, seperti memiliki sifat pantang menyerah, memiliki kesabaran, memiliki pengetahuan dan pengalaman akan bisnis, berani berkorban dan lain-lain. Ketidakpastian mendapat keuntungan merupakan suatu hal yang biasa dalam berbisnis. Namun, apabila bisnis terus mengalami penurunan pendapatan atau mengalami kerugian, maka dapat diperkirakan terdapat kesalahan yang perlu dilacak dan diubah misalnya dengan melakukan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja dari para pemangku kepentingan *internal* yakni pemilik dan karyawan menjadi salah satu cara untuk melacak dan merubah kesalahan pada kegiatan bisnis. Evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh pebisnis untuk menilai dan mengevaluasi performa kerja karyawan yang dilakukan. Dengan Informasi tersebut, pebisnis kemudian melakukan pembicaraan atau rapat antar pemangku kepentingan inti bisnis dan mencari solusi untuk mengatasi dan menutupi kekurangan serta kesalahan kinerja dari suatu bisnis.

Bisnis baru merupakan sebuah usaha yang sedang dalam tahap berkembang. Pengembangan usaha menurut Mahmud Mach Foedz dalam artikel ilmiah milik Ania (2018) mengatakan bahwa perkembangan usaha adalah perdagangan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang terorganisasi untuk mendapatkan laba dengan memproduksi dan menjual barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Pengertian pengembangan selanjutnya adalah menurut Hughes dan Kapoor dalam artikel ilmiah milik Ania (2018) mengatakan bahwa perkembangan usaha merupakan suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang jasa guna mendapatkan keuntungan. Pada tahap ini organisasi bisnis atau *SDM Internal* melakukan berbagai upaya untuk mengembangkan bisnis. Salah satu upaya pengembangan yang dapat dilakukan para pebisnis era modern adalah melakukan pemasaran dengan memanfaatkan media sosial (dunia maya). Media sosial merupakan dunia yang terhubung

dengan internet dan dijadikan sebagai jembatan penghubung oleh masyarakat. Melalui media sosial, para pebisnis dapat memasarkan produk atau jasanya kepada netizen (warga internet). Kegiatan pemasaran melalui dunia maya tersebut diyakini dapat memberikan manfaat bagi kemajuan bisnis, seperti mengurangi pengeluaran dibandingkan dengan kegiatan pemasaran menggunakan media tradisional seperti koran, majalah, televisi, radio dan lain-lain (konvensional). Melalui dunia maya produk atau jasa dari suatu bisnis akan lebih cepat dikenal oleh banyak orang secara masif. Tidak menutup kemungkinan, semakin banyak orang pula yang akan menjadi konsumen aktif dari bisnis tersebut. Hal ini dikarenakan media sosial merupakan kehidupan sosial kedua yang menghubungkan setiap orang dengan menembus batas-batas yang tidak bisa ditembus di dunia nyata. Aplikasi WA merupakan salah satu contoh media sosial yang menghubungkan individu dengan individu, individu dengan kelompok, baik dari jarak yang dekat hingga jarak yang jauh sekalipun. Kegiatan pemasaran pada media sosial dapat dilakukan dengan beberapa cara, salah satunya dengan membuat kreasi video, seperti: video drama, video yang berisikan tulisan dan gambar, video informatif dan lain sebagainya. Selain kreasi video, pemasaran dapat dilakukan dengan membuat tulisan pada beberapa blog yang berguna sebagai referensi pembaca dalam mencari jasa atau produk yang dibutuhkan.

Menurut “Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) pada tahun 2018 tercatat meluncurkan “Buku Mapping dan Database Startup Indonesia 2018”. Buku itu adalah laporan survei terhadap 992 startup di seluruh Indonesia yang dilakukan Bekraf bersama Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (MIKTI)” (MRB Finance). Di Indonesia, pendataan terkait jumlah perusahaan atau bisnis yang sedang dirintis (*startup*) belum begitu jelas. Namun berdasarkan hasil laporan Digital Creative Industry Society jumlah perusahaan rintisan teknologi di Indonesia mencapai 992 *startup*. Kendala yang dihadapi sebagian besar dari perusahaan yang dirintis ini

adalah pada modal sebanyak 38,82%, persoalan SDM sebanyak 29,41%. Dari 992 *startup* yang menjadi target pemetaan, sebagian besar dari total tersebut merupakan usaha yang berskala mikro. Jadi sebanyak 52,97% dari jumlah *startup* itu adalah usaha mikro dan 3,12% merupakan kategori usaha berskala besar. Sedangkan sisanya ada pada skala usaha menengah (MRB Finance).

Gambar 1.1 Jumlah Start Up di Indonesia



Sumber: MRB Finance

Bagi seorang perintis yang bermimpi memiliki bisnis besar, maka bisnis tersebut memerlukan sekelompok orang (organisasi) yang bekerja sama untuk membangun bisnis tersebut. Organisasi menurut Victor A. Thompson merupakan kesatuan dari sejumlah orang yang ahli bekerjasama dengan rasional (bertindak dengan logika) dan impersonal (hubungan dengan orang tertentu) untuk mencapai tujuan-tujuan yang spesifik dan telah disepakati sebelumnya (Abdi, 2021). Sedangkan organisasi menurut Oliver Sheldon merupakan proses penggabungan pekerjaan yang dilakukan individu atau kelompok dengan bakat yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikansaluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari suatu usaha yang tersedia (Abdi, 2021).

AR Learning Center merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan nonformal yang sedang dalam tahap berkembang. Seperti yang tertera pada pasal 26 ayat ayat 4, pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, majelis taklim dan satuan pendidikan yang sejenis.

AR Learning Center merupakan bisnis baru berdiri selama 4 tahun yang menawarkan berbagai macam jasa pelatihan soft skill. Target promosinya yakni kepada anak sekolah dari tingkat SMP hingga Perguruan Tinggi dan para pekerja yang ingin meningkatkan skill-nya. Sebagai bisnis baru agar dapat terus bersaing, maka AR Learning Center perlu mempertahankan nilai-nilai organisasi atau memiliki budaya organisasi yang kuat, dan meraih keuntungan bisnis yang stabil bahkan terus meningkat. Bisnis jasa pelatihan soft skill merupakan bisnis yang didalamnya terdiri dari kelompok organisasi yang memberikan pendidikan atau pelatihan kepada individu atau kelompok tertentu. Pengertian jasa menurut Kotler & Keller (2012) mendefinisikan jasa sebagai “setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat intangible (aset yang tidak memiliki wujud atau bentuk fisik, misalnya seperti pengakuan merek dan kekayaan intelektual, hak paten, merek dagang, atau hak cipta) dan tidak menghasilkan sesuatu. Pengertian pelatihan menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2013), menyatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”. Pengertian soft skill Aprinto (2014), dalam Riadi (2020), adalah keterampilan sosial yang digunakan untuk berinteraksi dengan orang lain dan juga mengelola pekerjaannya. *Soft skill* dikembangkan berdasarkan nilai-nilai, prinsip-prinsip, serta diterapkan dalam bentuk keterampilan, yang meliputi keterampilan berkomunikasi, bernegosiasi, menjual, melayani pelanggan, pemecahan masalah, dan lain-lain. Sebuah perusahaan memperkuat kemampuan karyawan untuk berkomunikasi secara efektif, berkolaborasi dan lainnya dengan memberikan pelatihan atau bekerja sama dengan lembaga pelatihan. Dikutip dari Lembaga Kajian dan Komunikasi Kebijakan Publik, pelatihan soft skill merupakan pelatihan atau pengembangan tingkah laku personal dan interpersonal yang dapat memaksimalkan

manusia melalui pelatihan, pengembangan kerja sama tim, inisiatif dan pengambilan keputusan lainnya. Contoh pelatihan *Soft skill* yang diberikan oleh perusahaan atau ditawarkan oleh suatu lembaga pelatihan yakni *Leadership Communication, Management Skill, Training Public Speaking, Training MC (Master Of Ceremony)* dan lainnya. CK Human Development merupakan lembaga pelatihan SDM yang berada di Jogja. Pelatihan dilaksanakan secara *online* dan *offline*. Pelatihan yang ditawarkan antara lain *Public Speaking, Pelatihan Soft Skill, Pelatihan In House Training, Public Training, Pre-retirement, Outbound* dan *Psychological Assesment Managemen Stress Training*. Lembaga Pelatihan lainnya yang dapat ditemui di Jogja seperti Pitma Pilar Teknotama, Yogya Eksekutive School, Smile Group Yogyakarta dan masih banyak lagi. Lembaga-lembaga pelatihan di atas merupakan lembaga yang telah sukses dan telah lama berdiri, oleh karenanya lembaga-lembaga ini menjadi bisnis yang bertahan dan berjalan menjadi bisnis yang berlanjut. Bagi lembaga pelatihan kecil terutama lembaga yang baru berdiri, sebelum menjadi bisnis yang bertahan perlu melakukan pengembangan pada bisnisnya. Berikut merupakan artikel ilmiah yang menjelaskan terkait pengembangan lembaga pendidikan: berdasarkan artikel ilmiah milik Suryono (2007: 267) dengan judul “Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Kejuruan di Masyarakat”, mengatakan bahwa ada tiga hal yang perlu dilakukan untuk mengembangkan lembaga pelatihan atau pendidikan. Pertama, rencana tindak pengadaan fasilitas perlengkapan untuk keperluan pendidikan atau fisik gedung dan peralatan. Rencana yang kedua yakni penataan program-program pendidikan keterampilan yang "laku" dijual. Ketiga, rencana menumbuhkan profesionalisme dalam pengelolaan LPK yang mencakup kegiatan menetapkan dan melaksanakan rencana tindak pengadaan fasilitas fisik, penataan program pendidikan, dan pengelolaan LPK pada umumnya secara integratif. Pengelolaan LPK secara integratif seperti penataan bentuk kelembagaan, penataan kepemilikan, pengembangan program-program pendidikan, promosi

dan pemasaran, pembenahan organisasi dan personalia yang dibutuhkan, serta manajemen keuangan yang juga harus profesional, tidak dikelola sebagai kekayaan pribadi. Berikutnya merupakan artikel ilmiah milik Arlinda, Yatum, Syahrini dan Hanim terkait strategi perkembangan pendidikan nonformal dengan judul “Strategi Pengembangan Kualitas Pendidikan Nonformal Di Pkmb Bunda Samarinda”, mengatakan bahwa mengembangkan sosialisasi promosi dan Mou Desa Binaan, mengembangkan infrastruktur lembaga dengan mengakses bantuan pendidikan dari pemerintah pusat maupun daerah, mengembangkan keterampilan sehingga menjadi kehidupan lembaga pendidikan berbasis

Pada penelitian ini, dari sisi praktik atau lapangan alasan peneliti memilih upaya pengembangan bisnis untuk diteliti dikarenakan peneliti ingin mengetahui apa saja upaya pengembangan yang dilakukan oleh SDM *internal* dan pemilik lembaga selama 4 tahun berdirinya AR Learning Center. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil beberapa referensi jurnal yang merupakan bagian dari sisi akademik. Jurnal-jurnal tersebut digunakan untuk mengarahkan serta menjadi bukti pendukung dalam penelitian ini. Jurnal yang peneliti bagikan ini berkaitan dengan keberlanjutan bisnis (*business sustainability*) pada lembaga-lembaga pelatihan, namun masih memiliki kaitan dengan pengembangan bisnis yakni strategi pemasaran (Prayudi, 2018); strategi pelatihan (Widodo, 2021, 3); strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk (Susanto, Najib, Ekanatta, 2021); dan elemen-elemen (jumlah peserta, jumlah pelatih, master pelatih dan lembaga mitra) (IPB University, 2021). Berdasarkan empat jurnal di atas, peneliti menggunakan inti penelitian, sebagai referensi untuk penelitian milik peneliti tentang upaya pengembangan bisnis pada A.R. Learning Center. Referensi tersebut menjadi data pendukung penelitian, sehingga dapat terarah dan memberikan manfaat baik bagi lembaga yang diteliti oleh Peneliti maupun bagi teman-teman sekalian yang membaca penelitian ini.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan riset pada lembaga pelatihan A.R. Learning Center, sebagai lembaga atau bisnis yang baru yang sedang berkembang. Peneliti ingin mengetahui, apa saja upaya yang dilakukan oleh AR Learning Center untuk mengembangkan bisnisnya. Ketertarikan peneliti untuk meneliti terkait upaya pengembangan bisnisnya juga disebabkan peneliti memiliki pengalaman melaksanakan *internship* di tempat tersebut. Peneliti tertarik untuk mengetahui upaya apa saja yang dilakukan oleh para pemangku kepentingan *internal* dan bagaimana aksi atau kegiatan yang dilakukan lembaga tersebut dalam memberi keuntungan kepada bisnis berupa profit.

B. Rumusan Masalah

1. Apa sajakah upaya AR Learning Center untuk mengembangkan bisnisnya selama ini?
2. Bagaimanakah cara AR Learning Center melakukan aneka upaya itu untuk mengembangkan bisnisnya?
3. Dalam pengalaman AR Learning Center, upaya pengembangan bisnis mereka selama ini ditopang oleh aspek apa saja dan bagaimanakah proses yang terjadi pada setiap aspek itu?

C. Kerangka Konseptual/Kerangka Berpikir

1. Tinjauan Pustaka

Setelah peneliti melakukan penelusuran aneka bahan melalui sumber bacaan *online*, peneliti akhirnya menemukan 6 (enam) literatur yang relevan dengan penelitian ini. Berikut ini peneliti akan memaparkan 6 (enam) literatur tersebut secara berurutan.

Pada artikel ilmiah milik Jaya (2019) dengan judul “Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Daya Saing Di Era Modern (Studi Kasus di SD IT Baitul Izzah Kota Bengkulu)”, menyatakan bahwa upaya pengembangan untuk meningkatkan daya saing oleh Sekolah SD IT Baitul Izzah Kota Bengkulu adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yakni guru dan siswa, penerapan disiplin guru dan siswa, menjalin hubungan baik dengan masyarakat setempat serta melibatkan masyarakat dalam kegiatan sekolah.. Terkait peningkatan mutu sekolah dilakukan dengan 14 langkah menurut Crosby (komitmen manajemen, tim perbaikan mutu, pengukuran mutu, evaluasi biaya mutu, kesadaran mutu, tindakan perbaikan, komite Sd Hoc untuk program Zero Defect, pelatihan penyelia, hari zero defect, penentuan sasaran, penghapusan penyebab kesalahan peghargaan atau pengakuan, dewan mutu dan lakukan berulang kali).

Pada upaya pengembangan Pendidikan Nonformal PKBM Wana Bhakti milik Puspito, Swandari, Rokhman (2021) dengan judul “Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan nonformal (Studi Kasus di PKBM Wana Bhakti Kecamatan Ngasem, Kabupaten Bojonegoro)” adalah dengan menetapkan manajemen Strategi sebagai berikut: 1) Perumusan visi, misi dan tujuan; 2) Analisis lingkungan *eksternal*; 3) Analisis *internal* organisasi; 4) Perumusan tujuan khusus; 5) Penentuan strategi. 6) Implementasi strategi (*strategic implementation*) adalah metode yang digunakan untuk mengoperasionalkan atau melaksanakan strategi dalam organisasi. Implementasi strategi pengembangan pendidikan Nonformal di PKBM Wana Bhakti Kecamatan Ngasem Kabupaten Bojonegoro yaitu: 1) Pembelajaran Dalam Jaringan yang terbagi menjadi tatap muka *daring*, tutorial *daring* dan mandiri *daring*. Tatap muka *daring* dilakukan dengan menggunakan audio atau video *conference* dan dipadukan dengan *chatting* melalui aplikasi

chat seperti WA. Tutorial *daring* dilakukan melalui forum diskusi dan komunikasi melalui surat elektronik (surel), yang disediakan dalam aplikasi. Dan untuk mandiri *daring*, pembelajaran mandiri dan kontrak belajar diterapkan dan diberlakukan secara *daring*. Kontrak belajar yang harus dilakukan adalah antara tutor dengan warga belajar. Beberapa kompetensi dasar yang dimandirikan dan disiapkan kontrak belajar. Setelah kontrak belajar ditandatangani oleh warga belajar maka selanjutnya tutor menyiapkan modul, media, soal-soal ulangan, penugasan dan jadwal pengumpulan tugas dan jadwal ulangan melalui jaringan. Warga belajar dapat mengunduh sesuai dengan jadwal dan waktu yang telah disepakati didalam kontrak.

2) Desa Binaan. 3) Pendidikan Gratis, 4) Sosialisasi Promosi, 5) Evaluasi dan pengawasan strategi pengembangan pendidikan NonFormal di PKBM Wana Bhakti Kecamatan Ngasem Kabupaten Bojonegoro yaitu: A) Supervisi Program atau Kegiatan Sekolah, B) Laporan Pelaksanaan Kegiatan.

Selanjutnya artikel ilmiah milik Putri, Suryati, Noviza (2023), dengan judul “Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Nonformal Yayasan Tarbiyah Syamilah Di Kabupaten Ogan Ilir” strategi pengembangan lembaga pendidikan nonformal Yayasan Tarbiyah Syamilah di Kabupaten Ogan Ilir menggunakan teori *master strategy* yang terdiri dari *entetprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy*, dan *fungsiional strategy*. *Enterprise strategy* dilaksanakan dengan menjalin relasi dengan kelompok organisasi lain. Untuk *Corporate strategy*, strategi korporasi dapat dilihat dari adanya pengurus dan misi untuk berperan dalam bidang sosial, kemanusiaan, dan keagamaan bagi masyarakat. *Business strategy* diupayakan untuk memperluas target sasaran dakwah yakni dengan kegiatan sosialisasi seperti penggunaan seragam, pengajian akbar dan program kebaikan lainnya. *Fungsiional strategy* yaitu strategi fungsional ekonomi dengan penyaluraan dana yang bersumber dari zakat, sedekah, dan wakaf masyarakat. Strategi

fungsional juga dilakukan dengan mengadakan program pengembangan keterampilan anggota.

Upaya pengembangan selanjutnya adalah milik Irfanza, Yunindyawati dan Suleman (2023) tentang pengembangan kapasitas pada Sanggar Kegiatan Belajar Kabupaten Banyuwangi. Upaya tersebut ialah dengan memberikan pengetahuan dan peningkatan keterampilan bagi para pegawai pada tingkat sumber daya manusia. Pada tingkat pengembangan fisik yakni adanya struktur organisasi yang jelas sesuai dengan tupoksi (tugas pokok dan fungsi unit kerja) para pegawai, penggunaan anggaran, serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Pada tingkat proses operasional organisasi. Sanggar Kegiatan Belajar Kabupaten Banyuwangi sudah menerapkan sikap saling menghargai dan adanya kekeluargaan sehingga menciptakan budaya kerja yang baik dengan memiliki rasa tanggung jawab dan disiplin untuk menjadi lembaga yang efektif, efisien dan berkelanjutan.

Berbeda dengan Irfanza, Yunindyawati dan Suleman (2023), upaya pengembangan pada artikel ilmiah milik Nuryana (2017) berkaitan dengan *Knowledge Management*. Artikel ilmiah ini menjelaskan bahwa dengan adanya *Knowledge Management* dapat membantu menformalisasikan dan mendesain lembaga pelatihan Islam dengan baik sehingga menjadi lembaga pelatihan yang unggul dan berdaya saing. Dengan modal pengetahuan dan kemampuan, pemimpin lembaga akan meramu aset pengetahuan dalam suatu lembaga pendidikan Islam guna membantu dan menjadikan lembaga pendidikan Islam yang semakin banyak ini untuk dapat terus unggul dan berdaya saing.

Selanjutnya, artikel ilmiah Suryono (2007), dengan judul “Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Kejuruan (LPK) Di Masyarakat”, menjelaskan tentang penentuan *strategi* untuk mengembangkan dan mensertifikasi pelatihan kejuruan institusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan vokasi institusi,

meskipun jumlah siswa menurun, masih tetap dibutuhkan oleh masyarakat karena memberikan manfaat dengan menawarkan berbagai program pelatihan. Meskipun umumnya organisasi mereka berskala kecil, namun otonomi mereka sangat bagus, selain efisiensi dan efektivitas penggunaan infrastruktur juga bagus. Beberapa institusi menggunakan kurikulum nasional, memiliki izin penyelenggaraan, melakukan ujian nasional, memiliki standar kelulusan dan dan melakukan sertifikasi. Pengembangan institusi memerlukan kewenangan yang lebih luas untuk mengelola lembaga tersebut secara terdesentralisasi, khususnya berkaitan dengan program pengembangan, kurikulum, izin, ujian nasional, standar lulusan dan wewenang penerbitan sertifikat berdasarkan akreditasi institusi. Untuk mengimplementasikan hal tersebut, strategi pengembangan dan sertifikasi memerlukan investasi infrastruktur dan pengembangan program. Pengembangan dan sertifikasi memerlukan penyediaan bangunan yang representatif, daya serap publik terhadap layanan program pendidikan, dan manajemen profesional dalam menjaga kualitas pengelolaan.

Keenam artikel di atas menunjukkan bahwa upaya pengembangan sangat berpengaruh terhadap pengembangan suatu lembaga pelatihan dan pendidikan. Dari keenam artikel ilmiah di atas empat di antaranya relevan sebagai masukan untuk penelitian yang peneliti lakukan. Artikel ilmiah pertama, milik Suryono (2007), memberi masukan tentang pentingnya desentralisasi pengelolaan kewenangan yang lebih luas untuk mengelola lembaga melalui investasi infrastruktur dan pengembangan program. Artikel ilmiah kedua, milik Puspito, Swandari, Rokhman (2021), memberikan informasi mengenai perlunya pengembangan dengan penetapan manajemen strategi sebagai acuan. Artikel ketiga, yang ditulis oleh Putri, Suryati, Noviza (2023), memberi contoh bagaimana menggunakan teori *master strategy* yang terdiri dari *entetprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy*, dan

functional strategy. Artikel keempat, disusun oleh Irfanza, Yunindyawati dan Suleman (2023), menunjukkan bahwa pengembangan dapat dilakukan dengan memberikan pengetahuan dan peningkatan keterampilan terhadap para pegawai (SDM). Pengembangan lembaga perlu dilakukan pada aspek fisik, yakni struktur organisasi, dan aspek proses, yaitu operasionalisasi organisasi.

Berdasarkan keempat artikel di atas, terdapat beberapa strategi keberlanjutan bisnis yang memiliki kesamaan seperti pada artikel Puspito, Swandari, Rokhman (2021) dan Putri, Suryati, Noviza (2023) tentang kegiatan sosialisasi promosi yang dilakukan secara *offline*. Namun pada artikel ilmiah milik Puspito, Swandari, Rokhman (2021) kegiatan sosialisasi promosi juga dilakukan secara *online*. Selanjutnya, terdapat perbedaan dari keempat artikel ilmiah di atas yakni milik Anggraeni, Hardjanto, Hayat (2013), Jaya (2019) dan Putri, Suryati, Noviza (2023) yakni pada: perumusan visi, misi dan tujuan, analisis lingkungan *eksternal*, analisis *internal* organisasi, perumusan tujuan khusus, penentuan strategi, implementasi strategi (*strategic implementation*), pembelajaran dalam jaringan, Desa Binaan, pendidikan gratis, *entetprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy*, dan *functional strategy*, memberi pengetahuan dan peningkatan keterampilan bagi para pegawai pada tingkat sumber daya manusia, penggunaan anggaran, serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Pada tingkat proses operasional organisasi, menerapkan sikap saling menghargai dan adanya kekeluargaan dan yang terakhir melakukan investasi sarana dan prasarana usaha serta mengembangkan program.

Beberapa artikel tentang pengembangan bisnis di atas dijadikan masukan bagi penelitian tentang upaya pengembangan bisnis AR Learning Center ini. Unsur pengembangan bisnis menurut Suryono (2007) adalah investasi infrastruktur dan pengembangan

program. Sedangkan bagi Anggraeni, Hardjanto, dan Hayat (2013), unsur pengembangan bisnis adalah peningkatkan potensi lembaga dengan penetapan manajemen strategi sebagai berikut: 1) Perumusan visi, misi dan tujuan; 2) Analisis lingkungan *eksternal*; 3) Analisis internal organisasi; 4) Perumusan tujuan khusus; 5) Penentuan strategi. 6) Implementasi strategi (*strategic implementation*). Ada pun unsur pengembangan bisnis menurut Putri, Suryati, Noviza (2023), dengan mengikuti teori *master strategy*, adalah *enterprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy*, dan *functional strategy*. Terakhir, unsur pengembangan bisnis, menurut Irfanza, Yunindyawati dan Suleman (2022), adalah pemberian pengetahuan dan peningkatan keterampilan bagi para pegawai atau SDM, selain pengembangan fisik (struktur organisasi) dan pengembangan proses kelembagaan (operasionalisasi organisasi).

2. Kerangka Konseptual/Berpikir

Sebuah bisnis yang baru berdiri merupakan bisnis yang masih dalam tahap berkembang. Dalam hal ini, peneliti menggunakan teori keberlanjutan bisnis yang dikutip dari artikel ilmiah milik Puteri, Maria Atrina Nugrayanti (2022) tentang “*Pengaruh Penilaian Kesehatan Keuangan, Regulasi Pemerintah, Perilaku Pekerja, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi Terhadap Keberlanjutan Koperasi Pada Koperasi Simpan Pinjam Bantul*”, keberlanjutan bisnis menurut Agustina, dkk. (2022) menunjuk pada realita bisnis yang bisa tetap eksis dari waktu ke waktu, mampu mempertahankan nilai-nilai organisasi atau memiliki budaya organisasi yang kuat serta mampu meraih keuntungan perusahaan dengan stabil, bahkan terus bisa meningkat. Pengertian ini memiliki kesesuaian dengan upaya pengembangan bisnis pada AR Learning Center yang peneliti pahami

berdasarkan data awal. Nilai atau budaya organisasi menentukan sikap dan perilaku setiap orang dalam bisnis untuk mencapai tujuan bisnis.

Berdasarkan pengertian tentang konsep di atas, berikut ini peneliti paparkan unsur-unsurnya dan peneliti akan menyusun kerangka berpikir sebagai berikut:

- **Upaya Pengembangan Bisnis**

Upaya pengembangan bisnis menurut Mahmud Machfoedz, dalam Ania (2018), adalah perdagangan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang terorganisasi untuk mendapatkan laba dengan memproduksi dan menjual barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Bisnis baru merupakan bisnis yang memerlukan berbagai macam upaya pengembangan bisnis. Untuk melakukan hal itu memerlukan kerja sama pihak *internal* dan bantuan pihak *eksternal*. Bantuan pihak *internal* yakni karyawan dan pemilik bisnis sedangkan pihak *eksternal* adalah mitra bisnis, pemerintah dan masyarakat. Pihak *internal* dapat membantu dengan memberikan ide pengembangan bisnis, mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan berdasarkan divisi demi mencapai tujuan bisnis. Pihak *eksternal* dapat membantu dengan memberi bantuan modal, pelatihan tenaga kerja, izin pendirian usaha, penerimaan bisnis di lingkungan masyarakat dan lainnya.

Dikutip dari artikel Puteri, Maria Atrina Nugrayanti (2022) yang berjudul “*Pengaruh Penilaian Kesehatan Keuangan, Regulasi Pemerintah, Perilaku Pekerja, Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Terhadap Keberlanjutan Koperasi Pada Koperasi Simpan Pinjam Bantul*”, keberlanjutan bisnis menurut Agustina, dkk. (2022) adalah kondisi suatu bisnis yang bisa tetap eksis dari waktu ke

waktu, mampu mempertahankan nilai-nilai organisasi atau memiliki budaya organisasi yang kuat serta meraih keuntungan perusahaan yang stabil, bahkan terus bisa meningkat. Menurut Riadi (2022), dalam atikelnya berjudul “Budaya Organisasi – Fungsi, Unsur, dan indikator Pelaksanaan”, budaya organisasi merupakan pedoman bagi setiap orang untuk bersikap dan berperilaku dalam menjalankan kegiatan bisnis.

Berkaitan dengan hal itu, terdapat beberapa unsur yang membentuk budaya organisasi menurut Pabundu (2008) yang dapat dipakai untuk merinci lebih lanjut. Unsur budaya organisasi memiliki sejumlah sub-unsur sebagai berikut:

1. Asumsi dasar. Asumsi dasar merupakan pedoman bagi tiap anggota dan kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
2. Keyakinan yang dianut. Keyakinan yang dianut merupakan sebuah kepercayaan yang diikuti oleh tiap anggota dalam organisasi. Keyakinan tersebut memiliki nilai yang berbentuk moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi serta filosofi usaha.
3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembang budaya organisasi.
4. Pedoman mengatasi masalah. Pedoman mengatasi masalah merupakan kegiatan mengatasi masalah yang berfokus atau bersumber pada asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota dalam organisasi. Masalah yang terjadi bisa secara eksternal atau di luar organisasi dan internal atau di dalam organisasi.
5. Berbagi nilai (*sharing of value*). Berbagi nilai (*sharing of value*) merupakan kegiatan berbagi apa yang dinilai baik, berharga atau diinginkan oleh seseorang.
6. Pewarisan (*learning process*). Pewarisan (*learning process*) merupakan kegiatan penurunan atau pewarisan

asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota dalam organisasi kepada para anggota organisasi yang baru. Dengan demikian, maka anggota baru akan menyesuaikan sikap dan perilaku sesuai kebiasaan perusahaan.

7. Penyesuaian (adaptasi). Penyesuaian (adaptasi) merupakan bentuk penyesuaian diri terhadap norma di dalam organisasi serta penyesuaian organisasi bisnis terhadap lingkungan.

Bagian penting artikel ilmiah milik Puteri, Maria Atrina Nugrayanti (2022) tentang teori Agustina dkk (2022), yang mendukung upaya pengembangan bisnis, adalah:

1. Nilai Organisasi

Menurut Kusumo, Sutoha, Setyorini, Yaputra (2021), nilai organisasi (*organizational value*) merupakan seperangkat “keyakinan” yang dimiliki oleh pendiri organisasi sebagai nilai kebenaran yang bersifat permanen, dan menjadi nilai-nilai yang diinginkan, dapat diterima, dan didukung oleh semua individu di dalam organisasi (Gorenak et al., 2020). Nilai organisasi merupakan sebuah pedoman yang dapat mengarahkan tindakan dan perilaku individu dalam organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi dengan terciptanya keteraturan dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Nilai organisasi adalah nilai yang diadakan berdasarkan nilai dari individu pendiri organisasi yakni nilai sosial, moral dan spiritual. Nilai sosial merupakan prinsip, perilaku dan sikap individu yang membentuk pandangan, pemahaman dan tujuan hidup yang mempengaruhi keputusan individu tersebut. Nilai moral, berdasarkan KBBI, merupakan hal yang menentukan baik atau buruknya tingkah laku atau tindakan manusia.

Selanjutnya nilai spiritual, menurut KBBI, merupakan bagian dari nilai budaya, seperti budaya sosial dan keyakinan serta nilai-nilai kebaikan seseorang.

2. Budaya Organisasi

Menurut Fernata (2017), dalam artikelnya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Silver Silk Tour & Travel Kantor Pusat Pekanbaru”, budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sehingga menjadi salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manager (dalam Irham Fahmi, 2013: 114). Budaya organisasi menjadi suatu kegiatan berulang, yang kemudian menjadi sebuah kebiasaan yang diturunkan secara turun-temurun. Budaya organisasi merupakan kegiatan yang didasarkan pada nilai yang menjadi pedoman dalam menjalankan suatu kegiatan organisasional. Budaya organisasi menjadi salah satu hal yang membuat suatu organisasi terlihat unik atau berbeda dari organisasi lainnya. Dalam konteks A.R. Learning Centre, budaya organisasi merupakan kebiasaan kerja dan interaksi dalam mendorong keberhasilan aneka usaha organisasi agar dapat bertahan dan meneruskan keberadaannya dalam melayani masyarakat melalui aneka layanan pelatihan.

3. Keuntungan Usaha (Laba)

Menurut Paton dan Littleton (1967), dalam Rasyiddin, Dharma dan Siahaan (2022), laba merupakan “kenaikan aset dalam suatu periode akibat kegiatan produktif yang dapat dibagi atau didistribusikan kepada kreditor, pemerintah, pemegang saham, tanpa memengaruhi keutuhan ekuitas pemegang saham semula”. Keuntungan atau laba merupakan

hasil yang didapatkan melalui suatu kegiatan yang menghasilkan barang atau jasa yang dijual oleh suatu bisnis atau perusahaan kepada konsumen. Keuntungan atau laba yang didapat merupakan bentuk keberhasilan bisnis atau perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Keuntungan atau laba akan terus berlanjut apabila bisnis benar-benar memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga permintaan konsumen akan terus datang yang pada gilirannya membuat bisnis bisa terus berlanjut. Bisnis yang berlanjut merupakan bentuk partisipasi dari konsumen yang merasa puas terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. A.R. Learning Center seharusnya juga melakukan hal semacam ini.

Dalam mengelola pengembangan suatu bisnis diperlukan upaya-upaya khusus yang dilakukan oleh pihak *internal*. Upaya tersebut yakni memiliki dan memelihara infrastruktur dan menjalankan pengembangan program, menerapkan *Knowledge Management*, menetapkan manajemen Strategi sebagai berikut: perumusan visi, misi dan tujuan, analisis lingkungan *eksternal*, analisis *internal* organisasi, perumusan tujuan khusus, penentuan strategi, implementasi strategi (*strategic implementation*), *entetprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy*, dan *fungsiional strategy*, memberikan pengetahuan dan peningkatan keterampilan bagi para pegawai pada tingkat sumber daya manusia, menerapkan sikap saling menghargai dan adanya kekeluargaan.

Nilai dan budaya bisnis merupakan bagian penting dalam suatu organisasi atau bisnis. Nilai dan budaya menjadi bagian yang dapat mengarahkan sikap dan tindakan dari para pelaku dalam organisasi atau bisnis. Penetapan nilai dan budaya yang tepat dapat membawa bisnis mengarah pada tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu,

perlunya para pelaku di dalam bisnis atau organisasi mengikuti nilai yang menjadi pedoman dan budaya yang menjadi kebiasaan dari organisasi atau bisnis. Selanjutnya merupakan upaya-upaya pengembangan yang dilakukan oleh pihak *internal* adalah bagian penting dalam mengembangkan sebuah bisnis. Pertama adalah upaya pengembangan pada produk atau jasa bisnis dengan memperbaharui dan menciptakan produk jasa berdasarkan ide yang kreatif. Pengembangan dilakukan dengan adanya kerja sama pelaku bisnis dengan merombak produk atau jasa yang sudah ketinggalan zaman dan mengubahnya menjadi produk atau jasa kekinian. Upaya pengembangan yang kedua yakni memerlukan infrastruktur dan pengembangan program. Dalam membangun usaha hal penting yang perlu dilakukan untuk mengembangkan bisnis adalah dengan memiliki infrastruktur bisnis seperti bangunan, perabotan dan lainnya. Sarana dan prasarana merupakan bagian penting dalam menjalankan bisnis untuk memperlancar bisnis atau usaha dan merupakan bentuk layanan bisnis kepada konsumen dan pihak *internal* atau SDM yang menjalankan bisnis. Dengan adanya sarana dan prasarana yang lengkap membuat konsumen puas dan akan memikirkan untuk menggunakan lagi produk atau jasa yang ditawarkan oleh bisnis. Dengan adanya infrastruktur seperti gedung dan sarana prasarana ini agar pengusaha dapat memiliki kewenangan yang lebih luas untuk mengelola lembaga atau usahanya secara desentralisasi, khususnya yang berkaitan dengan aspek program pengembangan, kurikulum, izinnya, ujian nasional, standar lulusan, dan wewenang untuk menerbitkan sertifikat berdasarkan akreditasi institusi. Upaya pengembangan yang ketiga adalah melakukan promosi produk atau jasa, kegiatan bisa dilakukan dengan melakukan promosi secara *offline* dan juga *online* atau melalui media sosial. Promosi secara *offline* bisa dengan membagikan brosur atau menempelkan brosur pada tempat yang diijinkan, melakukan promosi dengan menjelaskan secara langsung

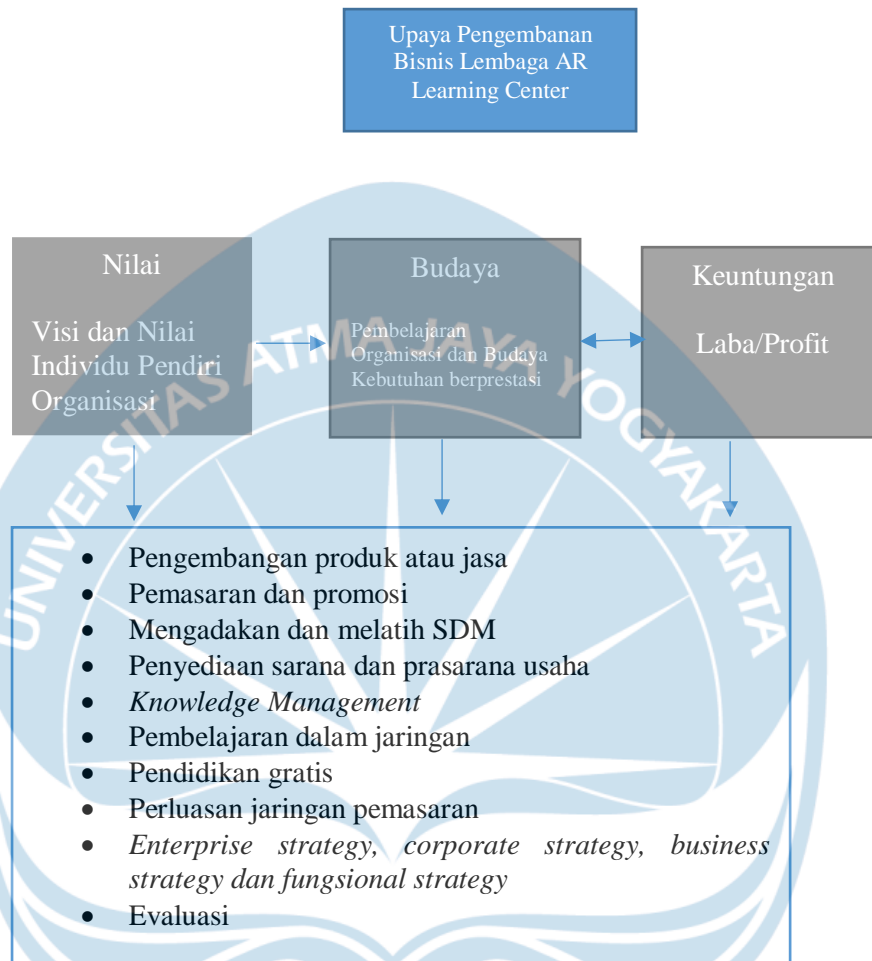
terkait bisnis kepada orang-orang di jalan atau ke tempat-tempat resmi yang mau menerima promosi bisnis. Upaya pengembangan keempat adalah dengan menerapkan *knowledge management*. *Knowledge Management* adalah aset institusi, yang menentukan jenis tenaga kerja, informasi, ketrampilan dan struktur organisasi yang diperlukan. Upaya pengembangan kelima adalah dengan menerapkan pembelajaran dalam jaringan yang terbagi menjadi tatap muka daring, tutorial *daring* dan mandiri *daring*. Tatap mukadaring dilakukan dengan menggunakan audio atau video *conference* dan dipadukan dengan chatting melalui aplikasi *chat*. Tutorial *daring* dilakukan melalui forum diskusi dan komunikasi melalui surat elektronik (surel), yang disediakan dalam aplikasi. Dan untuk mandiri *daring*, pembelajaran mandiri dan kontrak belajar diterapkan dan diberlakukan secara *daring*. Kontrak belajar yang harus dilakukan adalah antara tutor dengan warga belajar. Beberapa kompetensi dasar yang dimandirikan dan disiapkan kontrak belajar. Setelah kontrak belajar ditandatangani oleh warga belajar maka selanjutnya tutor menyiapkan modul, media, soal-soal ulangan, penugasan dan jadwal pengumpulan tugas dan jadwal ulangan melalui jaringan. Warga belajar dapat mengunduh sesuai dengan jadwal dan waktu yang telah disepakati didalam kontrak. Upaya pengembangan keenam adalah dengan melakukan Desa Binaan. Desa Binaan adalah bentuk kerja sama lembaga jasa pendidikan yang dilakukan dengan salah satu desa dengan memberi beberapa program layanan pendukung misalnya pembinaan kepemimpinan pemuda, pemberantasan narkoba, meningkatkan disiplin tata tertib lalu lintas di kalangan kaum muda dan lainnya. Upaya pengembangan ketujuh adalah dengan memberi pendidikan gratis. Upaya pengembangan kedelapan adalah melakukan evaluasi dan pengawasan strategi pengembangan yang dilakukan. Evaluasi strategi dilakukan dengan antara perencanaan, pelaksanaan, dan hasil yang telah dicapai untuk memberikan umpan balik atau

tindakan perbaikan. Upaya pengembangan yang kesembilan adalah dengan melakukan kegiatan *entetprise strategy*, *corporate strategy*, *fungSIONal strategy*. Pada kegiatan *enterprise strategy* bisnis menjalin relasi yang dapat menguntungkan kedua belah pihak. Pada *corporate strategy*, dapat dilihat dari adanya para pengurus serta misi yang dijalankan dalam bidang tertentu untuk membantu mendapat kepercayaan masyarakat atau konsumen. Pada *fungSIONal strategy*, ekonomi didapat melalui modal yang didapat dari diri sendiri maupun dari pihak luar. Upaya pengembangan yang terakhir adalah memberikan pengetahuan dan peningkatan keterampilan bagi para pegawai pada tingkat sumber daya manusia, menerapkan sikap saling menghargai dan adanya kekeluargaan.

Berdasarkan penjelasan upaya pengembangan bisnis di atas, peneliti mendapati bahwa upaya pengembangan bisnis dapat dilakukan sebagai berikut: menjalankan nilai dan budaya bisnis, mengadakan dan memelihara infrastruktur serta menjalankan pengembangan program, menerapkan *Knowledge Management*, menetapkan manajemen implementasi strategi (*strategic implementation*), *entetprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy*, dan *fungSIONal strategy*, memberikan pengetahuan dan peningkatan keterampilan bagi para pegawai pada tingkat sumber daya manusia, menerapkan sikap saling menghargai dan adanya kekeluargaan, evaluasi, pendidikan gratis, menerapkan pembelajaran jaringan, promosi dan inovasi.

Hal-hal itu, yaitu unsur nilai organisasi, budaya organisasi dan keuntungan usaha yang peneliti tuangkan ke dalam bagan alir kerangka berpikir di bawah ini. Ketiganya adalah unsur-unsur yang menentukan keberlanjutan suatu organisasi dalam menjalankan usahanya. Setiap unsur itu akan dirinci lebih lanjut sebagai “jembatan” peneliti dalam mempersiapkan penyusunan daftar

pertanyaan (sebagaimana tertera dalam Operasionalisasi Konsep) yang menjadi arahan dalam pengumpulan data lapangan.



Sumber: “Budaya Organisasi-Fungsi, unsur, dan Indikator Pelaksanaan (2022)””; “Pengaruh Nilai Individu Terhadap Nilai Organisasi Dengan Nilai Spritual Sebagai Mediator (2021)”, halaman 381; “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Silver Tour & Travel Kantor Pusat Pekan Baru (2017)”, halaman 3; Perbandingan Keuangan Berdasarkan Teori-Teori Laba Secara Kualitatif (2022)”, halaman 3

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui upaya AR Learning Center untuk mengelola upaya pengembangan bisnis selama ini?
2. Mengetahui cara AR Learning Center melakukan aneka upaya itu untuk menjaga pengembangan bisnisnya?

3. Mengetahui pengalaman AR Learning Center dalam mengupayakan perkembangan bisnisnya dan mereka selama ini ditopang oleh aspek apa saja dan bagaimanakah proses yang terjadi pada realitanya?

D. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi merupakan sebuah kerangka penelitian yang terdiri atas empat bab yang akan dijelaskan sebagai berikut:

Bab satu merupakan bab yang berisikan bagian pendahuluan. Pada bagian pendahuluan berisi latar belakang, rumusan masalah, kerangka konseptual/berpikir, tujuan penelitian, dan sistematika penelitian.

Bab dua merupakan bab yang berisikan metodologi dan deskripsi subjek penelitian. Pada bab ini, peneliti menjelaskan metode dan jenis penelitian, informan penelitian, operasional konsep yang berisikan berbagai pertanyaan yang ditunjukkan dari konsep upaya pengembangan bisnis, metode pengumpulan data, jenis data, analisis data dan deskripsi subjek penelitian.

Bab tiga merupakan bab yang berisikan tentang temuan dan pembahasan. Temuan dan pembahasan merupakan data yang didapat melalui proses wawancara, observasi, studi dokumen dan kuesioner. Data yang telah didapat kemudian dibahas atau dideskripsikan secara terperinci yang dikaitkan dengan sumber bacaan dari kajian pustaka, konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian.

Bab keempat merupakan bab terakhir dari penelitian ini. Bab ini berisikan kesimpulan dari penelitian yang telah diteliti berdasarkan temuan dan pembahasan di bab tiga. Kesimpulan merupakan hasil akhir yang berisikan jawaban atas pertanyaan yang diberikan.

Penjelasan di atas merupakan bentuk pemaparan dari Bab 1 Pendahuluan. Setelah semua isi dari Pendahuluan dijelaskan, selanjutnya skripsi ini akan membahas Bab 2. Bab 2 akan menjelaskan tentang Metodologi dan Deskripsi Subjek Penelitian. Pada Bab 2 ini peneliti akan memaparkan cara melakukan penelitian di lapangan (metode) dan siapa sajakah yang mengoperasikan AR Learnig Centre, di samping struktur organisasi dan aktivitas lembaga ini.

