



UNIVERSITAS INDONESIA

**STRATEGI BERSAING LEMBAGA PENDIDIKAN NONFORMAL
(STUDI KASUS : INTENSIVE ENGLISH COURSE-HARAPAN INDAH)**

TESIS

**YUDHA HERMAWAN
0706186000**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA**

**JAKARTA
JUNI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**STRATEGI BERSAING LEMBAGA PENDIDIKAN NONFORMAL
(STUDI KASUS : INTENSIVE ENGLISH COURSE-HARAPAN INDAH)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar M.Si.

**YUDHA HERMAWAN
0706186000**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA**

**JAKARTA
JUNI 2010**

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peranan lembaga pembelajaran adalah suatu usaha dalam proses ikut mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai sebuah bentuk karya nyata dalam sumbangan pembangunan pendidikan (UU No. 20 Tahun 2003). Pendidikan memiliki fungsi yang sangat penting dalam mengembangkan hubungan antara pendidikan dan realitas kehidupan yang mantap dan bermakna dalam kehidupan bermasyarakat, sedangkan peranan pendidikan yang mendasar adalah untuk memanusiakan manusia (Sudjana, 2004).

Dalam kesehariannya masyarakat mengenal 2 jenis pendidikan. *Pertama* pendidikan formal yaitu pendidikan yang diperoleh dari lembaga formal seperti sekolah dan perguruan tinggi. *Kedua* pendidikan non formal yaitu pendidikan yang diperoleh dari lembaga nonformal seperti kursus. Pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga kursus dapat memberikan sumbangan pendidikan kepada bangsa sebagai salah satu bentuk pendidikan nonformal (Pasal 13 ayat 1 UU No. 20 Tahun 2003). Pendidikan nonformal dapat berperan sebagai pelengkap (*complement*) terhadap pendidikan formal, yaitu pendidikan nonformal dapat menyajikan mata pelajaran atau kegiatan belajar yang belum termuat dalam kurikulum pendidikan formal (Sudjana, 2004).

Dalam Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Luar Sekolah, Pemuda, dan Olahraga (Kepdirjen Diklusepora) Nomor: KEP-105/E/L/1990 sebagai berikut: *Kursus pendidikan luar sekolah yang diselenggarakan masyarakat selanjutnya disebut kursus, adalah satuan pendidikan luar sekolah yang menyediakan berbagai jenis pengetahuan, keterampilan, dan sikap mental bagi warga belajar yang memerlukan bekal dalam mengembangkan diri, bekerja mencari nafkah dan melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Kursus dilaksanakan oleh dan untuk masyarakat dengan swadaya dan swadana masyarakat.*

Masyarakat memiliki kesempatan yang seluas-luasnya untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya melalui program kursus. Ketentuan ini diatur oleh undang-undang sistem pendidikan. Kursus sebagai salah satu satuan pendidikan pada jalur pendidikan nonformal sangat fleksibel dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan dunia usaha/industri.

Kursus diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Penyelenggaraan kursus harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan Negara sebagai bagian dari akuntabilitas publik.

Menurut data yang diperoleh dari Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan (DPKK) pada bulan Juli tahun 2009 diperoleh jumlah lembaga kursus baik itu yang telah berijin, sedang dalam proses, dan tidak berijin sebanyak 13.446.

TABEL 1.1

Data Jumlah Kursus 2008

No	Provinsi	Ada	Dalam Proses	Tidak Ada	Jumlah
1	D.K.I. Jakarta	1.455	77	77	1.609
2	Jawa Barat	1.405	300	237	1.942
3	Banten	475	71	47	593
4	Jawa Tengah	1.377	272	162	1.811
5	D.I. Yogyakarta	298	22	8	328
6	Jawa Timur	2.342	167	129	2.638
7	Nanggroe Aceh Darussalam	49	18	15	82
8	Sumatera Utara	352	45	15	412
9	Sumatera Barat	259	26	16	301
10	Riau	154	23	15	192
11	Kepulauan Riau	31	4	0	35
12	Jambi	96	5	3	104
13	Sumatera Selatan	608	93	62	763
14	Bangka Belitung	89	13	9	111
15	Bengkulu	61	6	3	70
16	Lampung	197	31	18	246
17	Kalimantan Barat	105	12	2	119
18	Kalimantan Tengah	29	3	0	32
19	Kalimantan Selatan	156	13	1	170
20	Kalimantan Timur	154	12	0	166
21	Sulawesi Utara	111	7	0	118
22	Gorontalo	63	4	0	67

23	Sulawesi Tengah	66	3	0	69
24	Sulawesi Selatan	207	30	9	246
25	Sulawesi Barat	107	21	3	131
26	Sulawesi Tenggara	108	28	3	139
27	Maluku	90	7	0	97
28	Maluku Utara	0	0	0	0
29	Bali	390	11	3	404
30	Nusa Tenggara Barat	152	30	22	204
31	Nusa Tenggara Timur	173	11	7	191
32	Papua	25	3	1	29
33	Papua Barat	23	3	1	27
	Indonesia	11.207	1.371	868	13.446

Sumber : Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, Depdiknas

Di seluruh Indonesia terdapat 13.446 lembaga kursus yang tersebar di seluruh Indonesia. Seluruh lembaga kursus tersebut memiliki 90.946 orang pendidik yang melayani **1.348.565** peserta. Dari lembaga kursus yang ada di Indonesia lebih dari setengahnya (59,50%) berada di Pulau Jawa, khususnya Provinsi DKI Jakarta, Provinsi Jawa Barat, Provinsi Jawa Tengah, dan Provinsi Jawa Timur.

Jumlah lembaga kursus tersebut terdiri dari berbagai jenis kegiatan kursus, mulai dari keterampilan berbahasa asing seperti bahasa Inggris, tata rias, menjahit, akuntansi dan lain-lain. Dari hasil klasifikasi yang dilakukan oleh DPKK lembaga pendidikan non formal di bagi menjadi 70 jenis kursus. Dengan jumlah terbesar yaitu sebesar lebih dari 20 % adalah lembaga pendidikan Bahasa Inggris. Dari data yang disajikan juga dapat kita ketahui bahwa jumlah lembaga kursus bahasa Inggris adalah sebesar 2703. Hal ini dapat kita lihat dari tabel dibawah ini.

Tabel 1. 2
Data Jumlah Kursus Bahasa Inggris 2008

No	Provinsi	Jumlah Kursus Bahasa Inggris
1	D.K.I. Jakarta	135
2	Jawa Barat	415
3	Banten	256
4	Jawa Tengah	226
5	D.I. Yogyakarta	34
6	Jawa Timur	436
7	Nanggroe Aceh Darussalam	31
8	Sumatera Utara	252
9	Sumatera Barat	59
10	Riau	24
11	Kepulauan Riau	111
12	Jambi	62
13	Sumatera Selatan	151
14	Bangka Belitung	44
15	Bengkulu	27
16	Lampung	44
17	Kalimantan Barat	33
18	Kalimantan Tengah	9
19	Kalimantan Selatan	31
20	Kalimantan Timur	49
21	Sulawesi Utara	32
22	Gorontalo	17
23	Sulawesi Tengah	25
24	Sulawesi Selatan	40
25	Sulawesi Barat	13
26	Sulawesi Tenggara	18
27	Maluku	6
28	Maluku Utara	12
29	Bali	54
30	Nusa Tenggara Barat	29
31	Nusa Tenggara Timur	23
32	Papua	5
33	Papua Barat	0
	Indonesia	2703

Sumber : Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, Depdiknas

Di tingkat kecamatan pendataan lembaga kursus dilakukan oleh Unit Penyelenggara Tingkat Daerah (UPTD) Pendidikan Nonformal dan Informal (PNFI). Pada tingkatan ini pendataan, pembinaan dilakukan lebih intensif guna penyamaan standarisasi serta perlindungan hak peserta didik. Pada kesempatan kali ini penulis mencoba mengambil contoh dan akan sekaligus juga dipakai

sebagai wilayah studi kasus yaitu di wilayah Medan Satria, Bekasi. Data yang penulis dapat mengenai nama lembaga-lembaga pendidikan yang ada di wilayah tersebut adalah sebagai berikut :

Table 1. 3
JUMLAH PESERTA KURSUS BAHASA INGGRIS
WILAYAH KECAMATAN MEDAN SATRIA KOTA BEKASI
TAHUN 2008/2009

No	Nama Lembaga Kursus B. Inggris	Jumlah Peserta Didik Reguler						Total
		TK	SD	SMP	SMU	Mahasiswa	Karyawan /Umum	
1	BBC	0	24	50	35	15	10	134
2	Cambridge Course Indonesia	0	15	28	0	0	4	47
3	ELP	10	34	20	12	0	0	76
4	Elokuensi	10	15	17	22	0	0	64
5	FBI	0	34	19	48	0	12	113
6	Harvest	0	25	14	30	0	0	69
7	IEC	35	254	159	148	37	30	663
8	ILP	20	65	38	46	45	15	229
9	LP3I Course Center	0	27	65	50	25	20	187
10	LPIA	10	78	61	26	15	14	204
11	NEC	0	13	32	56	23	10	134
12	Oxford English Course	0	32	18	12	0	0	62
13	PEC	0	58	27	34	0	0	119
14	Sinergi	0	17	37	17	15	35	121
15	DLC	0	36	21	0	0	0	57
17	Grand Patra	0	0	6	15	10	25	56
18	Briliant Internatinal College	15	26	0	0	0	0	41
TOTAL		100	753	612	551	185	175	2376

Sumber : UPTD PNFI Kec. Medan Satria Bekasi

Melihat begitu maraknya persaingan yang ada, meski hanya di tingkat kecamatan, maka penulis ingin mencoba mempelajari lebih jauh tentang bagaimana strategi bisnis pendidikan nonformal dengan mengambil studi kasus IEC Harapan Indah yang terdapat di wilayah kecamatan Medan Satria Bekasi.

Berdiri pada pertengahan tahun 2002 PO Handoko seorang wirausahaan mencoba peruntungan dibisnis pendidikan nonformal dengan cara membeli franchise kursus bahasa Inggris yang telah cukup terkenal yaitu *Intensive English Course (IEC)* dan di beri nama IEC Harapan Indah karena memang berlokasi di perumahan Kota Harapan Indah. Sebagai lembaga kursus profesional pertama dikawasan tersebut perkembangan IEC Harapan Indah terus berkembang pesat. Dari yang hanya menempati sebuah ruko sewaan 2 lantai dan setelah hampir 8 tahun beroperasi kini IEC Harapan Indah telah memiliki 2 gedung milik sendiri dan di beri nama IEC Harapan Indah kampus A dan IEC Harapan Indah Kampus B.

Keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya bergantung pada strategi yang tepat disemua bidang yang ada didalam perusahaan, diantaranya adalah strategi bersaing. Dengan demikian perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dimana perusahaan tersebut bersaing.

1.2 Pokok Permasalahan.

Dalam melakukan studi kasus ini penulis mencoba merumuskan berbagai pertanyaan yang dapat dijadikan sebagai pokok-pokok permasalahan yang harus dapat terjawab :

- a. Bagaimana menganalisis lingkungan Eksternal dan Internal IEC Harapan Indah saat ini?

- b. Bagaimana menjelaskan alasan masyarakat peserta kursus dalam memilih lembaga kursus bahasa ?
- c. Apakah strategi bersaing yang dijalankan selama ini telah cocok bagi IEC Harapan Indah dalam menghadapi lingkungan eksternal dan internal perusahaan?
- d. Adakah alternatif strategi yang mungkin dapat direkomendasikan untuk IEC Harapan Indah?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan pada penelitian ini adalah memberikan gambaran tentang strategi bersaing yang dijalankan oleh IEC Harapan Indah serta mencoba merekomendasi saran-saran yang telah rumuskan dari hasil penelitian yang menggunakan suatu pendekatan analisis secara komprehensif terutama dalam melihat kemampuan daya saing IEC, serta bagaimana memenangkan persaingan dalam bisnis pendidikan keterampilan melalui strategi pemasarannya. Namun secara khusus tujuan dari pada penelitian ini juga untuk memperoleh:

- a. Gambaran lingkungan eksternal dan internal IEC
- b. Melihat bagaimana masyarakat mengambil keputusan dalam memilih sebuah lembaga kursus
- c. Strategi bersaing yang cocok bagi IEC, untuk dapat memenangi persaingan dalam bisnis pendidikan Bahasa Inggris.

1.4 Manfaat Penelitian

Signifikansi dari hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik untuk kepentingan akademis khususnya dibidang pemasaran dan perencanaan stratejik maupun praktis.

- a. Manfaat Akademis
 - 1) Sebagai rekonfirmasi terhadap kerangka konseptual strategi bersaing khususnya dalam memahami tentang lingkungan perusahaan baik itu eksternal maupun internal

- 2) Implementasi dari strategi bersaing yang akan meningkatkan kinerja dan citra perusahaan.
 - 3) Dengan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian tentang proses manajemen strategik khususnya dalam perumusan strategi bersaing dalam bisnis pendidikan.
- b. Manfaat Praktisi
- 1) Dengan penelitian ini, dapat diketahui efektifitas strategi bersaing bisnis Pendidikan.
 - 2) Diketahui faktor-faktor yang secara langsung memberikan kontribusi bagi peningkatan pendapatan perusahaan dan mempertahankan eksistensinya dalam kancah persaingan bisnis pendidikan
 - 3) Untuk mengetahui strategi pemasaran bisnis pendidikan yang perlu ditingkatkan dimasa akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini akan disajikan secara sistimatis dalam beberapa bab untuk memberikan ilustrasi yang jelas mengenai arah penulisan, yaitu:

Bab I : Pendahuluan, dimana isi dari bab ini adalah latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

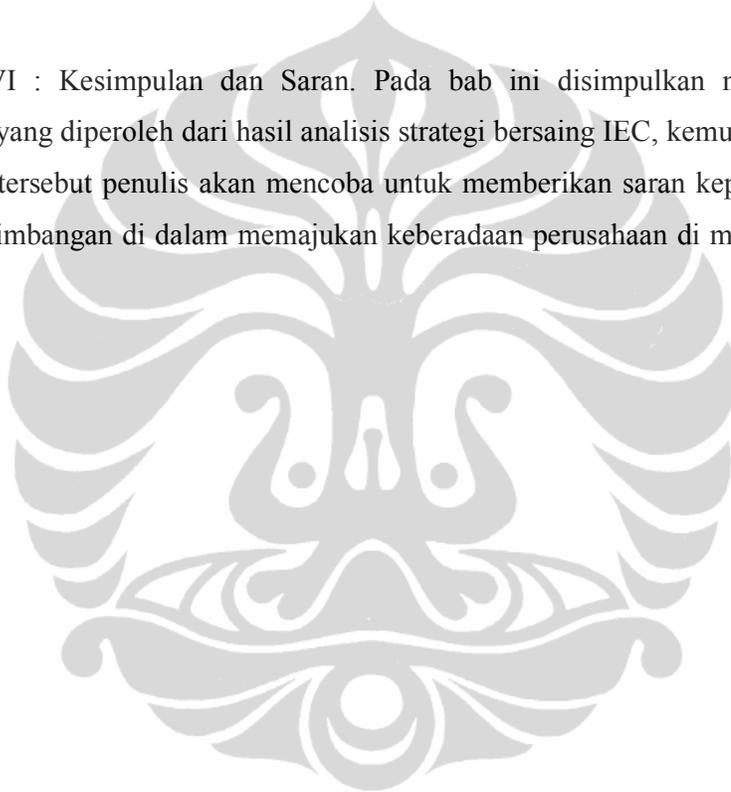
Bab II : Tinjauan Pustaka, pada bab ini adalah bagian yang memuat kerangka teori serta acuan analisis yang digunakan sebagai dasar penulisan tesis. Adapun teori yang penulis ajukan adalah: konsep analisis SWOT yang menjelaskan tentang peluang dan ancaman terhadap faktor eksternal dan kekuatan serta kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan. Selain itu, menggunakan alat analisis matrik internal-eksternal, serta konsep *competitive profile matrix*.

Bab III : Metode Penelitian dalam bab ini dijelaskan mengenai hal-hal sebagai berikut Pendekatan Penelitian, Jenis/Tipe Penelitian, Metode dan Strategi Penelitian, Proses Penelitian, Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian, Keterbatasan Penelitian

Bab IV : Gambaran umum perusahaan, yang berisi tentang: sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan kegiatan dan bidang usaha perusahaan

Bab V : Analisis Strategi Bersaing IEC. Pada bab ini dijelaskan pula mengenai: analisis lingkungan internal-eksternal bisnis pendidikan kursus, analisis SWOT dan matrik internal-eksternal, serta pemilihan strategi di masa yang akan datang.

Bab VI : Kesimpulan dan Saran. Pada bab ini disimpulkan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis strategi bersaing IEC, kemudian dari kesimpulan tersebut penulis akan mencoba untuk memberikan saran kepada IEC sebagai pertimbangan di dalam memajukan keberadaan perusahaan di masa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1 Misi dan tujuan Perusahaan

Misi suatu perusahaan adalah suatu tujuan (*purposes*) unik yang membedakan dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan organisasinya (Pearce II and Richard B,1994). Lebih lanjut dinyatakan secara ringkas, misi menguraikan produk dan pasar dari bidang teknologi yang digarap perusahaan yang mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil strategiknya. Dengan demikian, misi pada suatu perusahaan merupakan pernyataan untuk orang dalam dan orang luar tentang apa yang dihendaki dan diinginkan.

Dari misi perusahaan dijabarkan lagi ke dalam suatu rangkaian sasaran (*objective*) baik untuk tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah sasaran usaha yang diupayakan untuk dicapai dalam kurun waktu satu atau dua tahun. Sedangkan tujuan jangka panjang adalah sasaran usaha yang diupayakan untuk dicapai dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun. Dengan adanya rumusan tujuan perusahaan, dapat menuntun baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang

2.2 Pengertian dan Konsep Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani “*strategos*”, yang berasal dari kata Stratos yang berarti militer dan Ag yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang. Jadi, strategi ini memang populer dan digunakan secara luas dalam dunia militer, sedangkan sebagai sebuah bidang penelitian bisnis perkembangannya baru dimulai dekade 50an.

Konsep strategi militer seringkali diadaptasi dan diterapkan dalam dunia bisnis, misalnya konsep Sun Tsu, Hannibal dan Carl Von Clausewitz. Dalam konteks bisnis strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan

yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut (Jain, 1990)

1. Sumber daya yang dimiliki terbatas,
2. Adanya ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi,
3. Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi,
4. Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu,
5. Adanya ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Menurut Stoner, Freeman, Gilbert, Jr.(1995) konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu:

1. dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan,
2. dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan.

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peran yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang turbulen dan selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungan sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

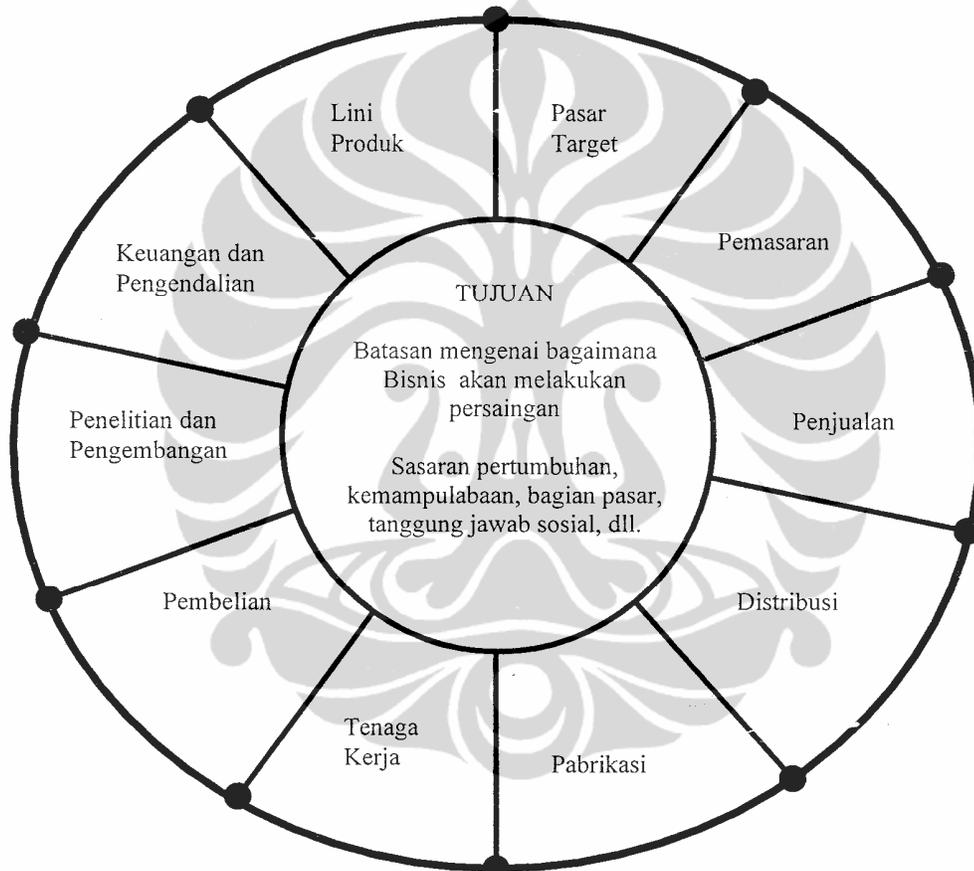
Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan yang lain.

Pendekatan klasik perumusan strategi yang telah menjadi standar, menurut Christensen, Andrews dan Bower yang diterjemahkan oleh Agus Maulana (1997)

- Pendekatan Roda Strategi Bersaing
- Pendekatan Konteks dimana Strategi Bersaing dirumuskan

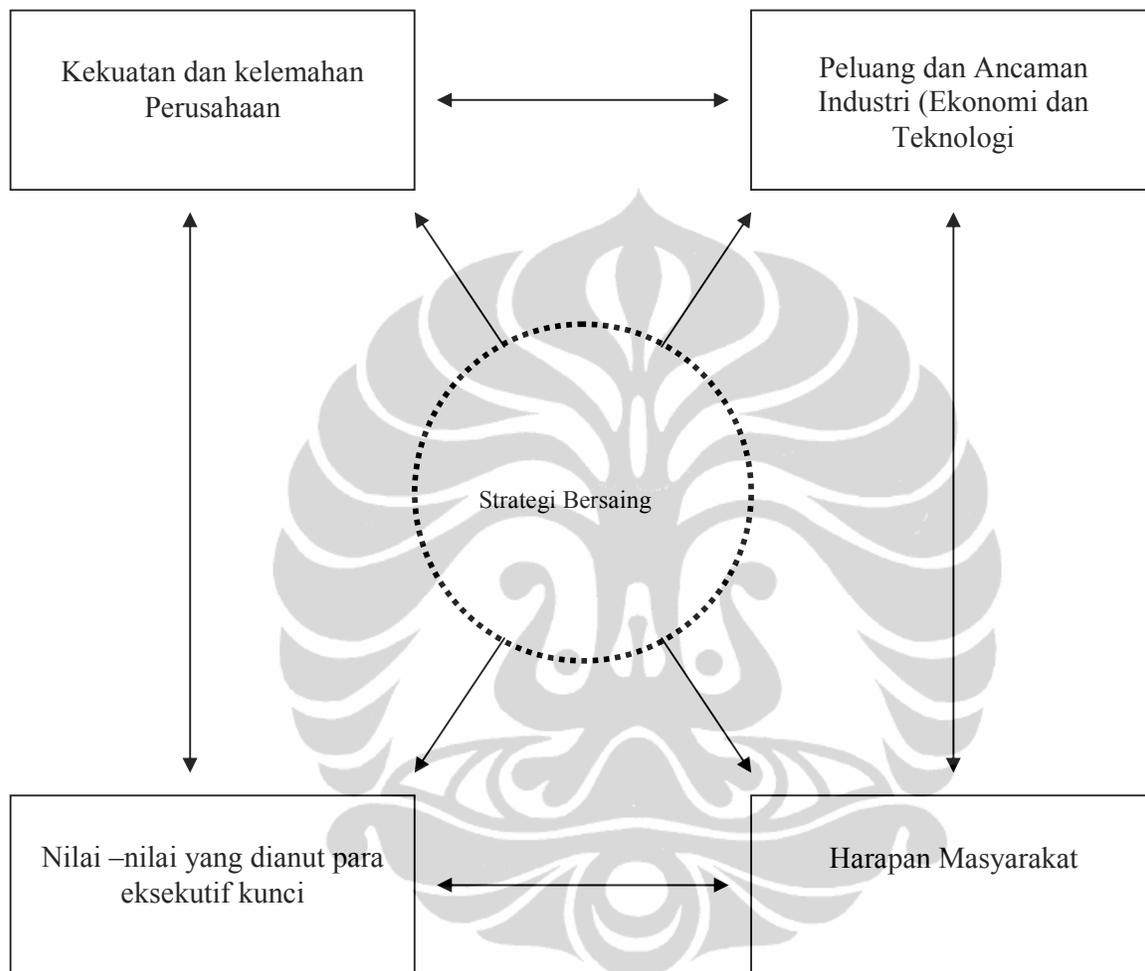
Gambar 2.1

Roda Strategi Bersaing



Sumber : Michael E.Porter (1980), competitive strategy, the free Press A Division of Macmillan Publishing Co.,Inc, dialih bahasakan oleh penulis

Gambar 2.2
Konteks dimana Strategi Bersaing dirumuskan



Sumber : Michael E.Porter (1980), competitive strategy, the free Press A Division of Macmillan Publishing Co.,Inc, dialih bahasakan oleh penulis

Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profil dan keterampilan terhadap pesaing, meliputi sumberdaya keuangan, posisi teknologi, identifikasi merk, dan lain-lain.

Nilai-nilai pribadi dari organisasi merupakan motivasi dan kebutuhan para eksekutif kunci dan personil lain yang harus menerapkan strategi yang sudah

dipilih. Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan nilai-nilai tersebut menentukan batas intern (bagi Perusahaan) terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan dengan berhasil. Batas-batas ekstern ditentukan oleh industri dan lingkungannya yang lebih luas.

Peluang dan ancaman industri menentukan lingkungan persaingan, dengan resiko serta imbalan potensial yang menyertainya. *Harapan masyarakat* mencerminkan dampak dari hal-hal seperti kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, adat istiadat yang berkembang dan banyak lagi yang lain terhadap perusahaan.

Keempat faktor ini harus dipertimbangkan sebelum suatu bisnis dapat mengembangkan perangkat tujuan dan kebijakan yang realistis dan dapat diterapkan.

2.3 Tingkatan Strategis

Perusahaan-perusahaan bisnis yang besar biasanya mempunyai tiga tingkatan strategi (Husaeni, 1989), yaitu: (1) tingkat perusahaan (*corporate level*), (2) tingkat usaha/bisnis (*business level*), dan (3) tingkat fungsional (*functional level*).

Corporate level, diformulasikan oleh manajer puncak. Strategi ini berhubungan dengan bagaimana cara-cara suatu perusahaan mengembangkan suatu strategi portofolio untuk kegiatan-kegiatannya.

Business level, biasanya muncul pada tingkat-tingkat divisi, dengan penekanan pada peningkatan posisi bersaing dari produk atau pelayanan perusahaan dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu.

Functional level, menekankan maksimasi sumber produktivitas berdasarkan pada *corporate level* dan *business level* yang telah ditentukan, departemen-departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mendorong kegiatan-kegiatan dan kemampuan-kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan prestasi perusahaan.

Ketiga tingkatan strategi diatas membentuk suatu tingkatan strategi dalam suatu perusahaan yang besar. Ketiganya berinteraksi satu dengan lainnya dan terintegrasi secara baik untuk keberhasilan perusahaan secara menyeluruh.

Dalam penulisan ini akan dibahas pada *functional level*, dimana jenjang ini biasanya diisi oleh manajer produksi, pemasaran, area dan sebagainya. Para manajer ini bertanggung jawab untuk menyusun rencana tahunan dan rencana jangka pendek pada fungsi-fungsi produksi, operasi, keuangan, pemasaran dan lain sebagainya. Untuk itu, penulisan akan difokuskan pada fungsi pemasaran.

2.4 Lingkungan Pemasaran

Lingkungan adalah satu faktor penting yang harus diperhatikan untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Bagian pemasaran dalam perusahaan bertanggung jawab untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan dalam lingkungan pemasaran. Banyak kegagalan dalam dunia bisnis disebabkan oleh kegagalan untuk memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan dimana industri berada.

Lingkungan pemasaran selalu menimbulkan peluang baru, ancaman baru dan pemahaman baru tentang pentingnya memantau dan beradaptasi dengan lingkungan yang terus menerus berubah. Oleh karena itu, pemasar-pemasar dalam perusahaan menggunakan informasi pemasaran dan penelitian pemasaran untuk meneliti lingkungan yang berubah-ubah, dengan demikian pemasar diharapkan mampu untuk menentukan strategi pemasaran secara tepat waktu untuk menghadapi tantangan-tantangan dan peluang-peluang baru dalam lingkungan pemasaran.

Menurut Kotler (1997) lingkungan pemasaran suatu perusahaan terdiri dari pelaku-pelaku dan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan transaksi-transaksi dan hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan sarannya. Sementara lingkungan pemasaran terdiri dari pelaku-pelaku dan kekuatan-kekuatan yang tidak dapat dikontrol yang mempengaruhi pasar dan pemasaran perusahaan. Pelaku dan kekuatan dalam lingkungan pemasaran perusahaan ini dibedakan

dalam lingkungan mikro dan lingkungan makro. Pembagian kedua lingkungan ini didasar pada besarnya kontrol atau pengaruh perusahaan terhadap lingkungan-lingkungan tersebut.

Sedangkan Rangkuti (1998), membagi lingkungan perusahaan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Lingkungan Eksternal, yang terdiri atas:
 - a. Lingkungan Makro,
 - b. Lingkungan Mikro (Lingkungan industri)
2. Lingkungan Internal

2.4.1 Lingkungan Makro (Eksternal- Makro)

Adalah kekuatan-kekuatan yang berada diluar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali atau tidak dapat dikontrol (*uncontrolable*), sehinggaa perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri. Oleh karena itu, kekuatan-kekuatan ini harus dipantau oleh perusahaan.

Menurut Kotler (1997), perusahaan harus memantau enam kekuatan utama, yaitu:

1. Lingkungan Demografi

Kekuatan ekonomi makro pertama yang harus dipantau oleh pemasar adalah populasi, karena oranglah yang membentuk pasar. Untuk itu, pemasar harus mengamati pertumbuhan populasi dunia, perubahan bauran usia, komposisi etnis dan tingkat pendidikan. Selain itu perlu diperhatikan pula kebangkitan keluarga non-tradisional, pengeseran geografis populasi yang besar, dan perpindahan ke pemasaran mikro dan penghindaran pemasaran masal.

2. Lingkungan Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri. faktor ekonomi mengacu pada sifat, cara, dan arah dari perekonomian dimana suatu perusahaan akan atau sedang berkompetisi. Indikator kesehatan perekonomian suatu negara antara lain: tingkat inflasi, tingkat suku bunga, defisit/surplus perdagangan dan lain-lain.

3. Lingkungan Alam

Pemasar harus mewaspadaikan ancaman dan peluang yang berhubungan dengan lingkungan alam. Pemasar harus mengamati kekurangan bahan baku, peningkatan biaya energi, peningkatan populasi dan perubahan peran pemerintah dalam perlindungan lingkungan hidup.

4. Lingkungan Teknologi

Salah satu kekuatan dalam membentuk hidup manusia adalah teknologi. Teknologi baru yang memberikan nilai terunggul dalam memuaskan kebutuhan akan merangsang aktivitas investasi dan ekonomi. Karena itu pemasar harus mengamati *trend-trend teknologi* seperti:

- a. perubahan teknologi yang semakin cepat,
- b. peluang inovasi yang tidak terbatas,
- c. anggaran litbang yang tidak terbatas,
- d. peningkatan peraturan pemerintah yang disebabkan oleh perubahan teknologi.

5. Lingkungan Politik/Hukum

Keputusan pemasaran dipengaruhi sangat kuat oleh perkembangan dalam lingkungan politik dan hukum. Hukum juga kadang-kadang menciptakan peluang baru bagi bisnis.

Pemasar harus memperhatikan mengenai *trend* politik dan implikasinya terhadap manajemen pemasaran. Karena itu pemasar harus bekerja berdasarkan undang-undang yang mengatur praktik bisnis dan mempertahankan pertumbuhan kelompok dengan kepentingan khusus.

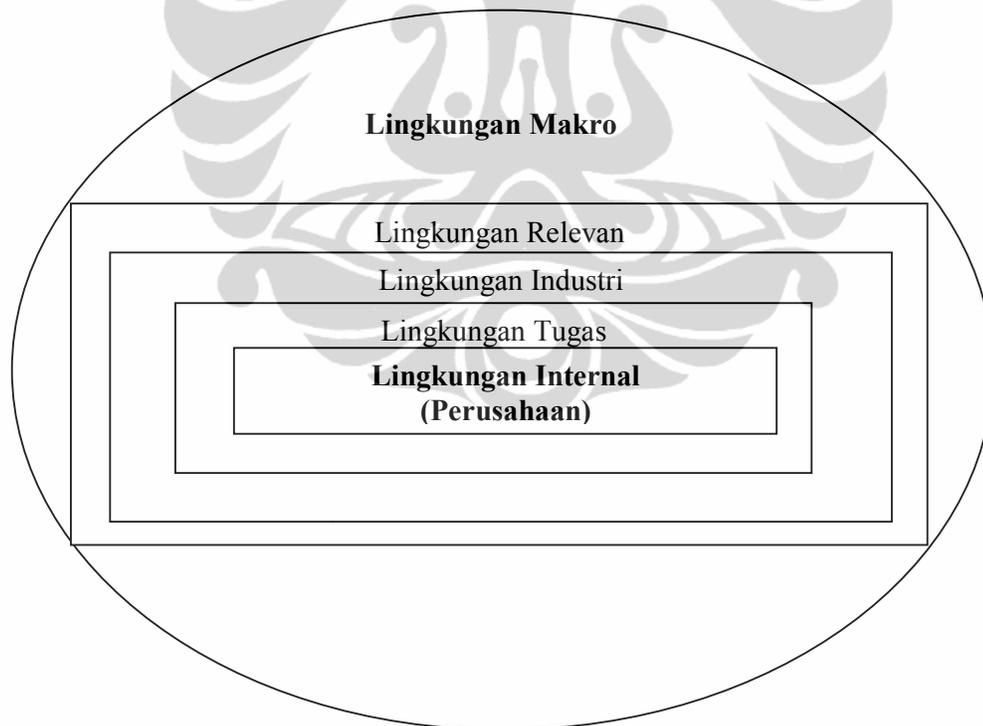
6. Lingkungan Sosial/Budaya

Keyakinan, nilai-nilai dan norma seseorang dibentuk oleh masyarakat dimana orang disebarkan. Karena itu pemasar harus memahami pandangan orang terhadap dirinya, terhadap sesama, organisasi, masyarakat, alam dan alam semesta. Selain itu perlu juga memahami produk pasar yang berkaitan dengan nilai-nilai dasar dan sekunder masyarakat dan mencari tahu kebutuhan-kebutuhan subkultur dalam suatu masyarakat.

Sedangkan menurut Fahey dan Randal (1995), lingkungan makro dapat dilihat seperti gambar 3, yaitu dimana perusahaan digambarkan seakan-akan dikelilingi oleh beberapa lapis atau tingkat lingkungan, yaitu:

- a. Lingkungan Tugas (*Task*), mengacu kepada pelanggan, pemasok dan pesaing yang merupakan lingkungan dekat (*immediate environment*) suatu perusahaan.
- b. Lingkungan industri, lingkungan yang dimaksud disini adalah analisis lingkungan industri dimana perusahaan tersebut bersaing.
- c. Lingkungan relevan, diartikan sebagai batas-batas lingkungan umum (*general environment*) yang diterapkan suatu organisasi untuk kepentingan analisis

Gambar 2.3
Tingkatan lingkungan



Sumber : Liam Fahey & Robert Randall (1995) *The portable MBA in strategy*, John Wiley & Sons, Inc, dialih bahasakan oleh penulis

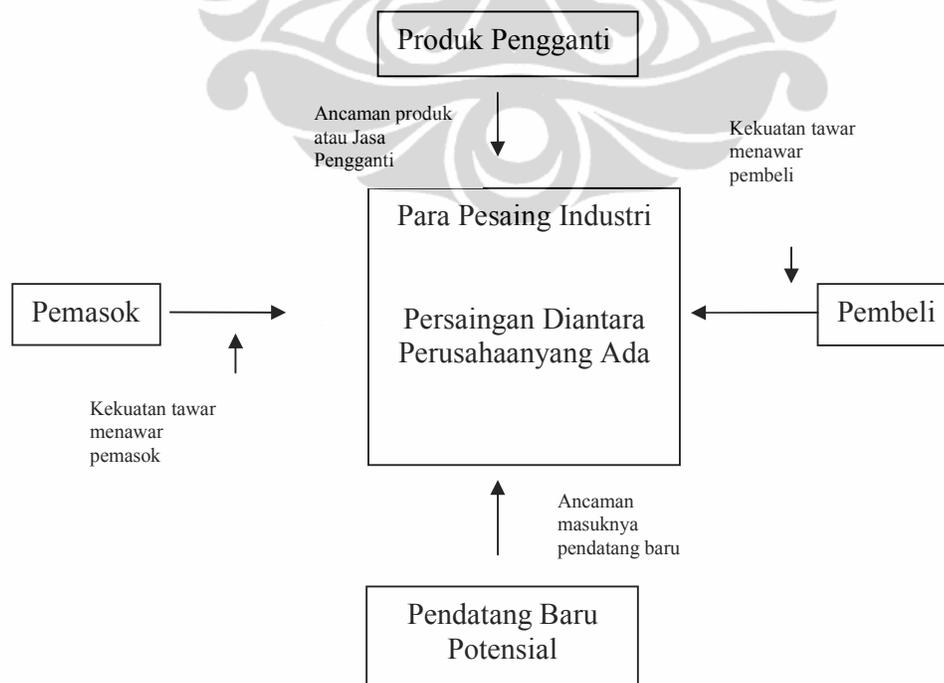
Dalam menganalisa strategi bisnis, aspek persaingan industri di mana bisnis perusahaan berada menjadi hal penting. Akibatnya, faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman pada perusahaan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri menjadi perlu untuk dianalisis.

Porter (1980) mengemukakan konsep *Competitive Strategy* yang menganalisis persaingan bisnis, berdasarkan 5 (Lima) variable utama yang disebut *Lima Kekuatan Bersaing* yaitu:

1. persaingan sesama perusahaan dalam industri
2. ancaman masuknya pendatang baru
3. ancaman dari produk atau servis pengganti
4. kekuatan tawar-menawar pembeli
5. kekuatan tawar menawar pemasok, dapat kita lihat pada gambar 2.4 berikut:

Gambar 2.4

Kekuatan yang mempengaruhi persaingan Industri



Sumber : Michael E. Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Dialih bahasakan Agus Maulana, Penerbit Erlangga, 1994, hal 4

2.4.2 Lingkungan Industri (Eksternal-Mikro atau Makro terdekat)

Persaingan dalam industri, menurut Porter (1980) industri didefinisikan sebagai kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang dapat saling menggantikan (*close substitution*). Dalam suatu industri selalu terjadi persaingan antara para pelaku dalam industri yang bersangkutan. Hal ini timbul karena para pelaku tersebut merasa mendapat tekanan dari para pesaing lainnya atau industri melihat adanya suatu peluang untuk meninggalkan posisi persaingan industri tersebut.

Ketika jumlah *output* yang ada melebihi jumlah permintaan konsumen, maka perusahaan di dalam suatu lingkungan industri akan terlihat dalam suatu persaingan yang tinggi untuk memperoleh konsumen. Ada lima kekuatan yang memperoleh persaingan industri seperti yang tertera dalam gambar 2.4 yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (*supplier*) serta persaingan diantara pesaing yang ada mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Kelima kekuatan persaingan ini secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri.

Setiap perusahaan juga akan mempunyai kekuatan dan kelemahan sendiri-sendiri dalam menghadapi struktur industri, dan struktur industri itu sendiri dapat dan memang selalu secara berangsur-angsur. Namun, memahami struktur industri sudah merupakan kewajiban bagi pemasar untuk menentukan strategi pemasarannya.

2.4.2.1. Ancaman Pendatang Baru

Masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri membawa kapasitas baru yaitu keinginan untuk memperoleh pangsa pasar dan sumber daya yang

besar. Hal ini mengakibatkan harga akan menjadi turun dan biaya meningkat. Keadaan ini akhirnya akan mengurangi laba yang diperoleh perusahaan.

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri tergantung kepada rintangan yang masuk dan reaksi dari pesaing yang sudah ada, yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Jika hambatan baru ini besar dan pendatang baru memperkirakan adanya perlawanan keras dari pesaing-pesaing yang ada, maka ancaman masuk pendatang baru akan rendah.

Menurut Porter (1980) ada enam sumber utama rintangan masuk bagi pendatang baru, yaitu:

1. Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)

Yaitu menggambarkan turunnya biaya satuan suatu produk apabila volume produksi meningkat. Ada skala ekonomis akan memaksa pendatang baru akan masuk pada skala besar dan mengambil resiko untuk menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau pesaing baru.

2. Diferensiasi Produk

Artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merk dan kesetiaan pelanggan karena periklanan, pelayanan pelanggan dan perbedaan produk di masa lalu, maupun karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

3. Kebutuhan Modal

Kebutuhan modal yang tinggi khususnya modal yang diperlukan untuk biaya periklanan awal maupun untuk biaya penelitian dan pengembangan merupakan hambatan masuk bagi pendatang baru.

4. Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*)

Yaitu biaya yang harus dikeluarkan oleh pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu kepada produk pemasok yang lain.

5. Akses kepada Saluran Industri

Adalah hambatan masuk yang ditimbulkan dengan adanya kebutuhan pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Bila saluran distribusi untuk suatu produk sudah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, maka

perusahaan baru harus membujuk saluran distribusi tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan dan sebagainya.

6. Biaya Tak Menguntungkan Terlepas Dari Skala (*Cost Disadvantages Independent of Scale*)

Suatu perusahaan yang sudah mapan mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk. Keunggulan-keunggulan yang paling penting disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Teknologi produk milik sendiri, yaitu mempunyai karakteristik produk yang dilindungi oleh hak paten
- b. Penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku, perusahaan yang telah mapan mungkin telah menguasai sumber-sumber bahan baku yang dibutuhkan,
- c. Lokasi perusahaan yang menguntungkan, perusahaan yang telah mapan mungkin telah memonopoli lokasi yang menguntungkan sebelum kekuatan pasar mendorong kenaikan harga untuk memanfaatkana nilai lokasi tersebut,
- d. Subsidi pemerintah, subsidi istimewa pemerintah dapat memberikan kepada perusahaan yang telah ada keunggulan yang tahan lama dalam bisnis tertentu,
- e. Kurva belajar atau pengalaman, pada beberapa bidang bisnis, ada kecenderungan bahwa biaya satuan (*unit cost*) akan menurun sejalan dengan diperolehnya pengalaman kumulatif dalam meghasilkan produk oleh perusahaan.

7. Kebijakan pemerintah,

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan praturan-peraturan, seperti persyaratan lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

Sedangkan menurut Cravens(1994), ada enam hambatan yang harus dihadapi pendatang baru pada saat memasuki pasar, yaitu:

- a. Kewajiban Efisiensi Biaya, ini meliputi penurunan biaya produk per unit sesuai dengan volume produksi per periode yang meningkat seperti juga pengurangan biaya perunit produk, ciri-ciri desain, kemudahan memperoleh bahan baku, keunggulan lokasi, subsidi pemerintah dan berdasarkan pengalaman,
- b. Kewajiban Difensiasi Produk, perusahaan yang sudah mantap telah memiliki merek yang terkenal dan loyalitas konsumen yang berasal dari iklan, pelayanan konsumen, perbedaan produk, atau menjadi yang pertama dipasar.
- c. Keperluan Modal, perlunya melakukan investasi dengan sumber dana yang besar untuk memasuki pasar dan bersaing di pasar tersebut,
- d. Biaya untuk Mendapatkan Konsumen, biaya untuk mendapatkan pembeli pertama yang akan berpindah, yang disebabkan karena berpindah dari satu pemasok ke pemasok pemasok lain,
- e. Adanya Hubungan dengan Saluran Distribusi, perluasan dari saluran distribusi yang logis untuk produk yang telah dilayani oleh perusahaan-perusahaan yang sudah mantap,
- f. Kebijakan Pemerintah, tingkat dimana pemerintah membatasi atau memperketat peraturan untuk memasuki industri dengan pengontrolan seperti persyaratan lisensi dan membatasi cara untuk memperoleh bahan baku.

2.4.2.2 Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Rivalitas dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi, dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

Persaingan yang tajam merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor yang saling berinteraksi, seperti:

- a. Jumlah pesaing yang banyak dan seimbang,

- b. Pertumbuhan industri yang lamban,
- c. Biaya tetap atau biaya penyimpangan yang tinggi,
- d. Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan,
- e. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar,
- f. Pesaing yang beragam,
- g. Taruhan strategis yang benar,
- h. Hambatan pengunduran diri yang tinggi.

2.4.2.3 Ancaman dari Produk Pengganti atau Substitusi

Produk substitusi adalah produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Adanya produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin ketat pembatasan laba industri.

Produk pengganti/substitusi yang perlu mendapat perhatian besar adalah produk-produk:

- mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari produk industri,
- dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.

2.4.2.4 Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Bentuk-bentuk tekanan dari pihak pembeli terhadap suatu perusahaan antara lain:

- a. permintaan penurunan harga,
- b. menetapkan persyaratan kualitas yang tinggi serta pelayanan yang memuaskan,
- c. membanding-bandingkan penawaran dari suatu perusahaan dengan perusahaan saingannya demi mendapatkan penawaran yang paling menguntungkan.

Tekanan dari pihak pembeli dianggap kuat, bila antara lain kondisi dibawah ini terjadi:

- a. jumlah pembeli relatif sangat besar terhadap volume penjualan,
- b. terdapat alternatif barang/jasa yang sejenis(substitusi)
- c. switching cost yang ditanggung konsumen relatif rendah, sehingga konsumen setiap saat dapat berpindah dari suatu merk ke merk lain.

2.4.2.5 Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Tekanan yang dilakukan pemasok adalah menaikkan harga atau menurunkan kualitas / mutu barang atau jasa terhadap parapelaku dalam suatu industri. Kenaikan harga yang signifikan terhadap para pelaku dalam suatu industri menyebabkan terjadinya kenaikan biaya yang tinggi sehinggalan dapat menimbulkan kegoncangan dalam industri yang bersangkutan.

Pemasok dianggap berada dalam posisi yang kuat, bila antara lain:

- a. jumlah pemasok relatif jauh lebih kecil dibandingkan jumlah pelaku pasar dalam suatu industri,
- b. industri-industri tertentu bukan merupakan konsumen utama dari sang pemasok,
- c. pembeli sangat membutuhkan barang atau jasa yang ditawarkan.

2.4.3 Pemasaran Jasa

Setiap kiat pemasaran di rancang untuk memberikan manfaat bagi pelanggan. Lauterborn (1994) berpendapat, bahwa 4P berhubungan dengan 4 C pelanggan.

- a. Produk (*product*) berhubungan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan (*customer needs and wants*).
- b. Harga (*price*) berhubungan dengan biaya pelanggan (*cost to the customer*).
- c. Tempat (*place*) berhubungan dengan kemudahan (*convenience*).
- d. Promosi (*promotion*) berhubungan dengan komunikasi (*communication*).

Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa perusahaan yang unggul adalah perusahaan yang dapat memenuhi secara ekonomis, mudah dan dengan melakukan komunikasi yang efektif.

Kotler (1995), mendefinisikan jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksi jasa mungkin atau tidak berkaitan dengan produksi fisik.

Dari pandangan tersebut di atas, pada intinya menjelaskan bahwa jasa digambarkan pada klien melalui kegiatan analisis masalah, pertemuan dengan klien, pertemuan-pertemuan lanjutan, dan pelaporan yang semuanya ini merupakan rangkaian dari perbuatan (*deeds*), proses (*process*) dan kinerja (*performance*). Penawaran jasa dapat dibedakan menjadi lima kategori:

- a. Jasa berwujud murni, misal sabun, pasta gigi dan lain-lain
- b. Jasa berwujud yang disertai jasa, misal penjualan mobil beserta perawatan dan perbaikan
- c. Campuran atau proporsi sama, misal restoran menyediakan makanan disertai pelayanan
- d. Jasa utama disertai barang dan jasa tambahan., misal jasa pesawat terbang
- e. Jasa mumi, misal jasa pemijat, psikoterapi dan lain-lain.

2.4.3.1 Klasifikasi Jasa

Sesuai dengan defenisi jasa yang diuraikan di muka, jasa dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Basis Peralatan atau Basis Orang

Jasa berbasis peralatan ialah suatu bentuk penyampaian jasa yang lebih mengandalkan pada peralatan, sedangkan orang hanya sebagai operator saja. Berbeda dengan Jasa berbasis peralatan, jasa berbasis orang faktor utamanya adalah orang dalam arti kemampuan/keahliannya. Oleh karena itu jasa berbasis orang dapat dibedakan dari segi penyediannya yaitu:

- 1) Tidak terlatih (*unskilled*), misal jasa pengambilan sampah,

- 2) Terlatih (*skilled*), misal jasa pengecatan,
- 3) Profesional, misal jasa akuntansi, jasa dokter, jasa konsultan.

b. Kehadiran klien atau ketidakhadiran klien

Beberapa jasa dapat diwujudkan dengan kehadiran klien (*client presence*), karena hasil jasa akan langsung melekat pada klien tersebut, misal tukang cukur. Berbeda dengan reparasi AC yang tidak memerlukan kehadiran klien.

c. Kebutuhan perorangan atau kebutuhan bisnis

Pembedaan dan kebutuhan perorangan dan bisnis ini, misalnya pada penetapan harga yang berbeda untuk melayani kebutuhan perorangan atau kelompok.

d. Sasaran (laba atau nirlaba) dan kepemilikan (publik atau swasta)

Maksud dan tujuan suatu organisasi berbeda-beda, tergantung pada misi organisasi tersebut. Sebagai contoh suatu organisasi mendirikan rumah sakit bisa mempunyai banyak tujuan sebagai institusi untuk mencari untung atau sebagai rumah sakit untuk amal. Demikian juga mengenai kepemilikan, dapat dimiliki oleh pemerintah maupun swasta.

2.4.3.2 Karakteristik Jasa dan Implikasi Pemasarannya

Jasa dapat berbentuk tidak berwujud (*intangibility*), yaitu tidak seperti produk fisik, jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar atau dicium sebelum jasa dibeli. Untuk mengurangi ketidakpastian, pembeli akan mencari tanda atau bukti dan kualitas jasa melalui tempat menyediakan jasa, orang, peralatan, alat komunikasi, simbol dan harga. Dari sisi penyedia jasa tugasnya adalah mengelola bukti untuk mewujudkan yang tidak berwujud.

Jasa tidak dapat dipisahkan (*inseparability*), yaitu tidak seperti barang yang diproduksi kemudian disimpan, didistribusikan baru kemudian di konsumsi. Umumnya jasa dihasilkan secara bersamaan yaitu penyedia jasa maupun klien harus hadir saat jasa dilakukan.

Jasa dapat berbentuk variabilitas (*variability*), yaitu sangat tergantung pada siapa yang menyediakan dan kapan serta di mana jasa itu dilakukan. Dan karena pembeli jasa menyadari adanya variabilitas ini, maka perusahaan jasa perlu

mengadakan kontrol kualitas, yaitu berupa: (1) seleksi dan pelatihan karyawan; (2) menstandarisasi proses pelaksanaan jasa di seluruh organisasi; (3) memonitor kepuasan pelanggan.

Jasa dapat tidak tahan lama (*perishability*), yaitu jasa tidak dapat disimpan dan nilai jasa timbul saat penyedia jasa berinteraksi. Lamanya jasa tidak menimbulkan masalah jika permintaan tetap, sehingga penyedia jasa dapat mengatur staf untuk mempersiapkan pendukung terjadinya jasa. Bila permintaan tidak tetap, perusahaan jasa akan mengalami kesulitan dikaitkan antara sumber daya yang ada akan mengalami kesulitan dikaitkan antara sumber daya yang ada dan permintaan pelanggan, sebagai contoh ialah perusahaan angkutan kota harus menyediakan Lebih banyak bus pada jam- jam sibuk. Untuk mengatasi ini Kotler(1995) mempunyai beberapa strategi untuk menyeimbangkan permintaan dan penawaran jasa, sebagaimana berikut ini:

a. Sisi permintaan:

- 1) Penetapan harga diferensial, dengan tujuan untuk menggeser permintaan dan jam sibuk ke jam longgar
- 2) Mengusahakan permintaan untuk pendek tidak sibuk lebih menarik
- 3) Jasa pelengkap dimaksudkan untuk memberikan alternatif bagi pelanggan yang menunggu sehingga tidak merasa jenuh
- 4) Sistem reservasi, cara pengelolaan agar pelanggan merasa diperhatikan

b. Sisi penawaran:

- 1) Karyawan paruh waktu, untuk melayani pelanggan bila permintaan meningkat
- 2) Kebiasaan efisien, memprioritaskan tugas-tugas yang penting pada waktu jam sibuk
- 3) Meningkatkan partisipasi konsumen, misal pada pasar swalayan konsumen mengambil barang sendiri
- 4) Berbagai jasa mengadakan kerjasama dengan industri sejenis misal dalam pembelian peralatan
- 5) Fasilitas untuk perluasan di masa depan, hal ini dilakukan dalam rangka pengembangan

2.5 Lingkungan Internal

Menurut Umar (1993), ada dua pendekatan yang dapat dipakai dalam mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal, yaitu:

1. Pendekatan Fungsional

Pada pendekatan ini, pengkategorian analisis internal biasanya diarahkan kepada posisi pasar, kondisi keuangan, dan akuntansi, produksi, sumber daya manusia, dan struktur organisasi serta manajemen.

2. Pendekatan Rantai Nilai (*Value Chain*)

Dalam melaksanakan analisis dengan pendekatan ini, aktivitas perusahaan hendaknya dibagi atas 4 (empat) jenis, yaitu:

- a. aktivitas pembentukan unit keunggulan bersaing,
- b. aktivitas penunjang pembentukan nilai tambah,
- c. aktivitas penunjang utama,
- d. aktivitas penunjang tidak esensial.

2.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strengths* (kekuatan) *Weaknesses* (kelemahan) serta lingkungan eksternal *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) yang dihadapi dunia bisnis.

Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi peniaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*).

Ada dua macam pendekatan dalam analisis SWOT, yaitu:

2.6.1. Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-

isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemua antara faktor-faktor internal dan eksternal.

Tabel 2.1
Matriks SWOT Kearns

EKSTERNAL INTERNAL	OPPORTUNITY	TREATHS
STRENGTH	<i>Comparative Advantages</i>	<i>Mobilization</i>
WEAKNESS	<i>Divestment/Investment</i>	<i>Damage Control</i>

Sumber: Hisyam, 1998

Sel A: *Comparative Advantages*

Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.

Sel B: *Mobilization*

Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.

Sel C: *Divestment/Investment*

Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

Sel D: *Damage Control*

Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.

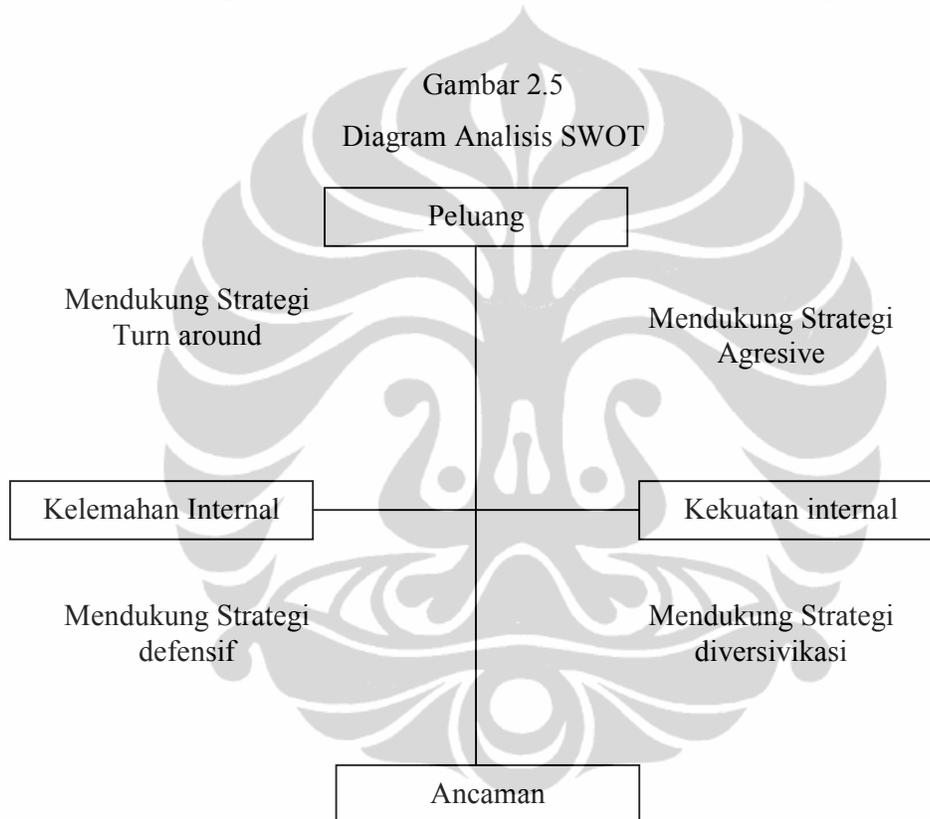
2.6.2. Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT

Data SWOT kualitatif di atas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) poin faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T; Menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya. Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti skor yang paling tinggi.

Perhitungan bobot (b) masing-masing poin faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor).

2. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y;
3. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran



Sumber : Freddy Rangkti, Analisis SWOT Teknik Membedas Kasus Bisnis,1998 :27

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*)

Kuadran 2: Meskipun menghadapi ancaman, perusahaan ini memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah menggunakan

kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG Matrix. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi. Beberapa model sekaligus dipergunakan agar memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat, yaitu:

1. Matrik Tows atau Swot

Tabel 2.2
Matriks EFAS dan IFAS

IFAS	STRENGTHS(S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 kekuatan internal
EFAS	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedas Kasus Bisnis, 1998 :31

2. Matrik Internal Eksternal

Matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail, atau biasa disebut strategi korporasi 9 sel dari Wheelen-Hunger.

Tabel 2.3
Model untuk strategi korporasi

		Skor IFAS		
		Kuat	Sedang	Lemah
	Tinggi	1) <i>Growth</i> Konsentrasi Melalui <i>Vertical</i>	2) <i>Growth</i> Konsentrasi melalui integrasi <i>Horizontal</i>	3) <i>Retrenchment</i> <i>Turnaround</i>
Skor EFAS	Sedang	4) <i>Stability</i> Hati-hati Istirahat (<i>hold</i>) Tanpa merubah Strategy yang telah ditetapkan	5) <i>Growth</i> ✓ Konsentrasi Melalui integrasi <i>horizontal</i> <i>Stability</i> ✓ Tak ada perubahan ✓ Strategi profit	6) <i>Retrenchment</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>
	Rendah	7) <i>Growth</i> Difersifikasi Konsentrasi	8) <i>Growth</i> Difersifikasi Konsentrik	9) <i>Retrenchment</i> Bangkrut atau likuidasi

Sumber : Husein Umar, Riset Strategi Perusahaan 1999,221

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

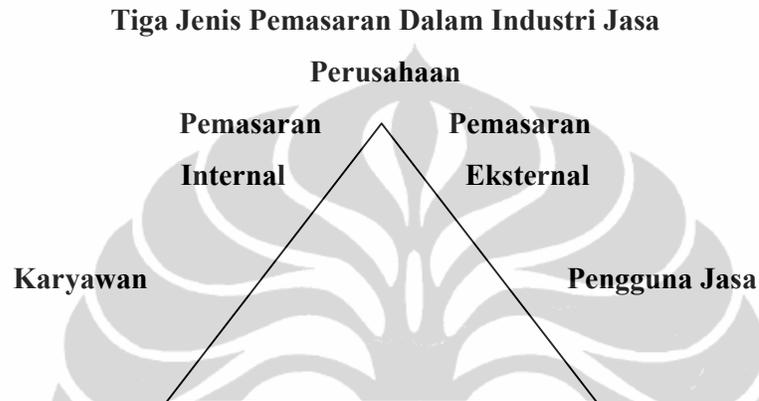
- a. **Growth strategy**, yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8)
- b. **Stability strategy**, adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- c. **Retrenchment strategy**, (sel 3, 6 dan 9), adalah memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan

2.7 Strategi Pemasaran Jasa

Menurut Kotler (1995:554-555), bahwa untuk memasarkan jasa tidak cukup hanya dengan pemasaran tradisional, karena selain sifat jasa sebagaimana dijelaskan di atas, juga kompleksitas dalam proses produksi dan sistem organisasi yang mendukung bisnis jasa yaitu sistem organisasi internal yang tidak terlihat oleh pelanggan serta Lingkungan fisik dan personel yang terlihat oleh pelanggan. Oleh karena itu, dalam pemasaran jasa tidak cukup hanya menggunakan pemasaran eksternal, akan tetapi juga menggunakan pemasaran internal, sebagaimana terlihat dalam gambar 2.9. Kegiatan yang dilakukan dalam pemasaran tersebut, sebagai berikut ini:

- a. Pemasaran eksternal, meliputi kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyiapkan, menetapkan harga, mendistribusikan dan mempromosikan jasa kepada pelanggan.
- b. Pemasaran internal, kegiatan perusahaan untuk melatih dan memotivasi karyawan agar melayani pelanggan dengan baik.
- c. Pemasaran interaktif, menggambarkan keahlian karyawan dalam melayani klien, karena klien menilai kualitas jasa tidak hanya dan kualitas teknis tetapi juga kualitas fungsionalnya.

Gambar 2.6
Tiga Jenis Pemasaran Dalam Industri Jasa
Perusahaan



Sumber: Kotler, Philip, Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Prentice Hall Inc., terjemahan Ancefla A. Heimawan, Penerbit Salemba Empat. Buku II, Edisi Ke Delapan, Jakarta. 1995, hal-555.

Selanjutnya Kotler mengatakan dalam rangka memasarkan jasa, perusahaan jasa menghadapi 3 tugas yaitu : (1) meningkatkan perbedaan kompetitif; (2) kualitas jasa, dan (3) produktivitasnya. Sedangkan Lovelock (1991), menyatakan terdapat beberapa jasa memerlukan kontrak /interaksi lebih banyak antara penyedia jasa dan pelanggan (Gambar 9). Hal ini dikaitkan dengan karakteristik jasa yang dapat terwujud dan kehadiran pelanggan juga tingkat kompleksitas jasa tersebut

a. Mengelola perbedaan (*managing differentiation*), yaitu memberikan perbedaan dalam arti memberikan yang lebih baik dalam hal penyampaian jasa serta kualitas jasa dengan tidak hanya menambahkan 3P yaitu *People* (orang), *Physical Evidence* (pendukung fisik) dan *Process* (*proses*)

1) Orang (*People*)

Semua pelaku yang terlibat terjadinya jasa dan yang mempengaruhi persepsi pengguna jasa, misalnya pegawai perusahaan, pelanggan dan

pelanggan lainnya yang berada dalam Lingkungan jasa tersebut. Semua pelaku berperan serta dalam mewujudkan jasa. Persepsi pelanggan tergantung pada bagaimana penampilan pegawai, sikap dan perilakunya. Hubungan individu penyedia jasa dan pelanggan sangat penting. Sebagian besar jasa seperti konsultan, pendidikan, conseling bersifat profesional yang basisnya adalah orang dalam arti keahlian.

2) Pendukung Fisik (*Physical evidence*)

Lingkungan tempat jasa diberikan dimana penyedia jasa dan pelanggan berinteraksi, serta beberapa komponen terwujud, yang diperlukan adalah komunikasi dan menunjukkan kinerja dan pelayanan yang diberikan.

Pendukung fisik merupakan faktor yang penting untuk meyakinkan pelanggan bahwa secara konsisten mampu memberikan pelayanan yang baik

Tabel 2.4
Pengenalan Keputusan Dalam Penyampaian Jasa
Keseserasian dengan kebutuhan
Pengguna Jasa
Tinggi Rendah

Kontak antara Pembeli dan penyedia Jasa	Tinggi	Jasa Pelayanan Kesehatan/ Jasa tindakan Disain Arsitektur Pencarian Pers. Oleh Eksekutif Agen real estate Jas taxi Salon kecantikan Tukang pipa Pendidikan	Pendidikan (dalam kelas besar) Program menjaga kesehatan
	Rendah	Jasa pelayan telepon Jasa Hotel Jasa Perbankan Restoran yang baik	Transportasi umum Olahraga tontonan Kebutuhan perbauran rutin Restoran fastfood

Sumber: Kotler, Phlip, Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Prentice Hall Inc., teijemahan Ancella A. Hermawan, Penerbit Satemba Empat. Buku II, Edisi Ke Delapan, Jakarta, 1995, hal.28 c. Mengelola produktivitas (managing produktivity)

3) *Proses (Process)*

Prosedur, mekanisme serta alur kegiatan atau sistem operasi dalam penyampaian jasa. Hal ini menunjukkan bahwa ada beberapa jasa sangat kompleks karena selain membutuhkan keikutsertaan pelanggan juga merupakan rangkaian kegiatan yang panjang.

b. Mengelola kualitas jasa (*managing services quality*), memberikan kualitas jasa yang Lebih baik dan pesaing dengan memenuhi harapan pelanggan. Ada 5 faktor penentu kualitas jasa:

- 1) Keandalan, yaitu melaksanakan jasa dengan tepat dan terpercaya.
- 2) Responsif, kemauan membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat.
- 3) Keyakinan, kemampuan yang dapat menimbulkan kepercayaan dan keyakinan akan jasa yang diberikan.
- 4) Empati: peduli pada pelanggan
- 5) Berwujud: penampilan fisik, peralatan, personel dan media komunikasi

c. Mengelola produktivitas (*managing productivity*)

1. Perusahaan jasa harus dapat bekerja lebih profesional.
2. Mengindustrialisasikan jasa dengan menambah peralatan dan standarisasi produk.
3. Menemukan suatu solusi produk jasa sehingga menambah fungsi atau kemanfaatan.
4. Merancang jasa yang lebih efektif, sehingga akan mengurangi biaya.

2.8 Strategi Bersaing Generik

Menurut Porter yang diterjemahkan oleh Agus Maulana (1997), strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri: dalam struktur industri tertentu berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil

laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlukan sekedar untuk mendapatkan hasil laba yang layak.

Dalam menanggulangi lima kekuatan bersaing, ada 3 (tiga) pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain, yaitu:

1. Keunggulan biaya menyeluruh
2. Diferensiasi
3. Fokus

1. **Keunggulan Biaya Menyeluruh** (*Overall Cost Leadership*)

Keunggulan biaya dilakukan dengan cara penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat, penghindaran pelanggan marjinal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti: litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain. Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba diatas rata-rata dalam industri, meskipun ada kekuatan persaingan yang besar.

2. **Diferensiasi** (*Differentiation*)

Mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru dirasakan oleh industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya, seperti: citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus dan pelayanan pelanggan.

Diferensiasi merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan pesaing. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Dalam bidang kosmetik, diferensiasi cenderung didasarkan lebih pada citra produk dan penempatan lemari panjang di toko

3. Fokus (*Focus*)

Yaitu strategi memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Apabila strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran konsumen di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani *target* tertentu secara baik. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strateginya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Strategi fokus mempunyai dua varian (lihat gambar 5), yaitu: fokus biaya, perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sementara dalam fokus diferensiasi perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya.

Tabel 2.5
Tiga Strategi Generik

		KEUNGGULAN BERSAING	
		Rendah	Diferensiasi
CAKUPAN PERSAINGAN	Sasaran Luas	1. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi
	Sasaran Sempit	3A. Fokus Biaya	3B. Fokus Diferensiasi

Sumber; Cravens, 1993, "*Strategy Marketing Management cases*"

Menerapkan secara efektif salah satu dari strategi generik ini biasanya menuntut komitmen total dan tata organisasi pendukung yang akan melemahkan

jika terdapat lebih dari satu *target* utama. Strategi generik juga membutuhkan penataan organisasi, prosedur pengendalian dan system intensif yang berbeda. Beberapa implikasi yang lazim dari strategi dalam bidang-bidang ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.6
Strategi Generik

STRATEGI GENERIK	KETERAMPILAN DAN SUMBER DAYA YANG UMUM DIPERLUKAN	PERSYARATAN ORGANISASI YANG LAZIM
Keunggulan Biaya Menyeluruh	8. Investasi modal terusmenerus dan kemudahan endapatkan modal 9. Keterampilan Rekayasa Proses 10. Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja 11. Produk dirancang agar mudah dibuat 12. Sistem distribusi biaya rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian biaya yang ketat • Laporan pengendalian yang terinci dan sering • Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur • Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat
Diferensiasi	i. Kemampuan pemasaran yang kuat j. Rekayasa Produk k. Kemampuan kreatif l. Kemampuan yang kuat dalam riset m. Reputasi perusahaan dalam hal kepeloporan mutu/teknologi n. Tradisi yang panjang dalam industri/kombinasi yang khas dari keterampilan-keterampilan yang diperoleh dari bisnis-bisnis lain. o. Kerja sama erat dengan distribusi	d. Koordinasi yang kuat di antara fungsi-fungsi pada litbang, pengembangan produk dan pemasaran e. Pengukuran dan insentif subyektif sebagai ganti pengukuran kuantitatif f. Fasilitas untuk menarik tenaga kerja yang sangat terampil,ilmuan atau orang yang kreatif
Fokus	f. Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu	a. Kombinasi dari kebijakan-kebijakan di atas yang ditujukan kepada target strategis tertentu.

Sumber: Kotler1997, "Marketing Management",

2.9 Strategi-strategi Penggarapan Pasar

2.9.1 Strategi keunggulan Pasar (*Strategi Market Leader*)

Perusahaan yang dominan selalu ingin tetap nomor satu. Sikap yang mendorongnya untuk mengambil tindakan ke tiga arah yaitu:

1. Memperbesar permintaan pasar dengan cara:
 - a. Mencari pengguna baru, ada 3 strategi yang dapat dipergunakan, yaitu:
 1. Penetrasi pasar (*Market Penetration Strategy*),
 2. Pasar Baru (*New Market Strategy*)
 3. Ekspansi Geografis (*Geographical Expantion Strategy*)
 - b. Mempromosikan penggunaan baru dari produk
 - c. Mempromosikan dengan cara meyakinkan konsumen, bahwa penggunaan yang lebih banyak mendatangkan kesempatan lebih baik daripada penggunaan yang sedikit.

2. Melindungi/ menjaga bagian pasar, dengan cara melakukan inovasi yang kontinyu dan melakukan pertahanan yang baik. Ada enam strategi pertahanan yang dapat dipergunakan, yaitu:
 - a. Pertahanan Posisi (*Position Defense*)
Membentuk “benteng perlindungan” disekitar suatu posisi (*marketing myopia*).
 - b. Pertahanan Samping (*Flanking Defense*)
Keunggulan pasar harus memberi perhatian yang lebih untuk sisi yang lebih lemah, penyerangan pesaing biasanya dilakukan terhadap sisi terlemah perusahaan yang diserang.
 - c. Pertahanan Aktif Mendahului (*Preemptive Defense*)
Suatu pertahan yang lebih agresif, yaitu dengan menyerang pesaing lebih dahulu sebelum pesaing menyerang lawan.
 - d. Pertahanan Serang Balik (*Counter Offensive Defensive*)

Keunggulan pasar yang diserang oleh pesaing akan melakukan usaha menyerang balik.

e. *Pertahanan Bergerak (Mobile Defense)*

Menunjukkan kelenturan keunggulan pasar dalam menghadapi pasar yang baru, yang dapat berperan sebagai dasar untuk penyerangan dan pertahanan dimasa datang. *Market Broadening*:

perusahaan mengubah fokusnya dari produk kini ke kebutuhan konsumen yang lebih luas. *Market Diversification*: mengembangkan pasar ke industri yang lain yang tak berhubungan.

f. *Pertahanan Penciutan (Contraction Defense)*

Dilakukan jika pemimpin pasar tidak dapat bertahan lebih lama lagi menyerah di sisi yang lemah tetapi berkonsentrasi untuk posisi yang lebih kuat.

3. *Memperbesar Bagian Pasar*

Bagian pasar yang semakin tinggi cenderung akan memperbesar laba, jika:

- b. Biaya per unit turun dengan kenaikan bagian pasar,
- c. Perusahaan menagani produk berkualitas tinggi,
- d. Menetapkan harga tinggi yang lebih besar daripada hanya sekedar menutup biaya.

2.9.2 Strategi Penantang Pasar (*Strategy Market Challenger*)

Penentuan sasaran strategi dan pesaing. Ada 3 (tiga) macam perusahaan yang dapat berlaku sebagai penantang bagi pesaing, yaitu:

- a. Dapat menyerang keunggulan pasar,

Pilihan ini beresiko tinggi, tetapi dapat merupakan strategi yang banyak menghasilkan jika sang unggulan bukanlah “pemimpin sejati” dan ternyata tidak memenuhi kebutuhan pasar dengan sempurna. Bidang yang harus diteliti dengan cermat adalah kebutuhan konsumen atau ketidakpuasan industri. Bila ternyata banyak ruangan yang tidak atau kurang dipenuhi hal ini akan menjadi sasaran

bagus. Menurut Ries dan Trout (1994), agar dapat mengubah kekuatan keunggulan pasar menjadi kelemahan maka, penantang pasar harus menemukan hal yang utama dari keunggulan pasar dan kemudian menyuguhkan kepada calon pelanggan hal yang sebaliknya.

b. Dapat menyerang perusahaan yang besarnya sama,

Kepuasan konsumen dan potensi inovasi perlu diteliti dengan cermat, bahkan serangan frontal dapat berhasil jika memang sumber daya perusahaan yang diserang terbatas.

c. Dapat menyerang perusahaan local dan regional kecil.

Beberapa perusahaan dapat tumbuh besar tidak hanya dengan merebut konsumen dan pesaing, tetapi juga menguasai perusaha-perusahaan kecil.

Untuk memilih sasaran, perusahaan harus memantau informasi mengenai pesaing.

Informasi tersebut dapat menjawab:

- a. Siapa pesaing kita?
- b. Bagaimana posisi penjualan, bagian pasar, dan keunggulan dari pesaing?
- c. Apa sasaran dan asumsi-asumsi setiap pesaing?
- d. Bagaimana kekuatan dan kelemahan pesaing kita?
- e. Perubahan apa yang akan dilakukan pesaing sebagai strategi masa datang dalam menghadapi perkembangan lingkungan, persaingan dan sifatnya internal?

Ada lima strategi penyerangan yang dapat dipilih, yaitu:

a. Serangan Dari Depan (*Frontal Attack*)

Menyerang pesaing secara langsung dan lebih kearah penyerangan terhadap kekuatan pesaing daripada kelemahannya. Dengan demikian hasilnya adalah tergantung pada siapa yang lebih kuat dan lebih tahan.

b. Serangan Menyamping (*Flanking Attack*)

Penyerangan dilakukan pada sisi lemah pesaing .

c. Serangan Mengepung (*Encirclement Attack*)

Penyerangan dilakukan dari berbagai arah.

d. Serangan Lintas (*Bypass Attack*)

Menghindari penyerang langsung terhadap pesaing. Hal tersebut dapat dilakukan dengan tiga cara: 1. Diversifikasi ke produk yang berlainan, 2. Diversifikasi pasar baru secara geografis, dan 3. Menggunakan teknologi baru untuk menggantikan produk yang sudah ada.

e. Serangan Gerilya (*Geurrilla Attack*)

Serangan ini dilancarkan dengan serangan kecil dan terputus-putus pada berbagai wilayah lawan. Prinsip utama strategi gerilya adalah *hit and run*.

2.9.3 Strategi Pengikut Pasar (*Strategy Market Follower*)

Ada tiga strategi, yaitu:

1. mengikuti secara ketat

Mengikuti keunggulan pasar pada segmen pasar dan daerah bauran pemasaran sebanyak perusahaan bisa, akan tetapi tidak ada konflik langsung yang ditimbulkan.

2. mengikuti dengan mengambil jarak

Pengikut tetap menjaga adanya perbedaan, tetapi mengikuti keunggulan pasar dalam inovasi pasar dan produk, tingkat harga dan distribusi.

3. mengikuti secara selektif

Perusahaan mengikuti keunggulan pasar dengan sangat dekat di satu hal, tetapi menggunakan cara sendiri dalam hal lain.

2.9.4 Strategi Ceruk Pasar (*Strategy Market Nicher*)

Gagasan pokok dalam strategi ini adalah spesialisasi, baik dalam pasar, pelanggan, produk, atau bauran pemasaran.

Beberapa spesialisasi pada penceruk pasar adalah:

a. Spesialis Pemakai Akhir (*End-Use Specialist*)

Perusahaan mengkhhususkan diri dalam memenuhi kebutuhan satu macam konsumen akhir saja, misalnya bank khusus untuk melayani pengusaha kecil.

b. Spesialis Tingkat Vertical (*Vertical-Level Specialist*)

Perusahaan mengkhususkan diri pada beberapa tingkat vertical dalam rantai produksi-distribusi, misalnya perusahaan karet memusatkan pada produksi karet mentah.

c. spesialis Ukuran Pelanggan (*Customer-Size Specialist*)

Perusahaan mengkonsentrasikan usahanya pada penjualan kepada pelanggan kecil, sedang atau besar. Kebanyakan nicher mengkhususkan diri untuk melayani pengusaha kecil pengusaha kecil yang kerap kali diabaikan perusahaan besar.

d. Spesialis Pelanggan Tertentu (*Specifict-Customer Specialist*)

Perusahaan membatasi penjualannya hanya kepada satu atau beberapa pelanggan utama. Banyak perusahaan kecil yang menjual semua outputnya kepada satu perusahaan besar.

e. Spesialis Geografis (*Geographic Specialist*)

Perusahaan hanya melayani atau menjual di eilayah/lokasi tertentu, missal Koran khusus di propinsi tertentu.

f. Spesialis Sifat (Karakteristik) Produk (*Product/Product Line Specialist*)

Perusahaan membatasi diri hanya memproduksi jenis produk tertentu, misalnya perusahaan transportasi hanya menyewakan truk saja.

g. Spesialis Kualitas/Harga (*Quality/Price Specialist*)

Perusahaan hanya beroperasi untk kelas bawah atau kelas atas saja. Jadi perusahaan bisa hanya melayani konsumen berpenghasilan tinggi dengan menawarkan produk-produk prestise, misalnya butik atau galeri seni. Sebaliknya dapat pula hanya melayani konsumen kelas bawah dengan menawarkan produk-produk murah yang kualitasnya lumayan baik.

h. Spesialis Jasa (*Service Specialist*)

Perusahaan memasarkan satu atau beberapa jasa yang tidak disediakan perusahaan lain, misalnya pengadaian yang melayani jasa penaksiran barang-barang elektronik.

i. Spesialis Pesanan (*Job-Shop Specialist*)

Perusahaan membuat produk berdasarkan pesanan masing-masing pelanggan.

j. Spesialis Saluran Distribusi (*Product/Feature Specialist*)

Perusahaan mengkhususkan diri pada saluran distribusi. Contohnya, perusahaan minuman ringan yang memproduksi minuman ringan ukuran sangat besar dan hanya bisa dibeli di pompa bensin.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Tipe dari penelitian ini bersifat deskriptif analitik, penelitian dengan menggunakan data-data yang telah dianalisis disajikan dengan pemaparan yang logis dengan menguraikan bagian-bagian masalah secara komprehensif serta menggambarkan subyek penelitian secara sistematis lalu diuraikannya bagian-bagiannya (analisis) sesuai dengan identifikasi masalah yang ditentukan di awal yaitu menguraikan analisa SWOT untuk Lembaga kursus IEC Harapan Indah dengan variabel peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dilihat dari lingkungan eksternal dan internal.

3.2 Subyek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah lembaga kursus IEC Harapan Indah. Serta berdasarkan data peserta lembaga kursus yang ada pada table 1.3 maka diambil kompetitor terdekatnya antara lain ILP dan LPIA

3.3 Unit Analisis

Seperti telah diuraikan di atas bahwa yang menjadi dasar acuan dari penelitian ini adalah analisis lingkungan eksternal dan internal, di mana lingkungan eksternal terdiri dari atas lingkungan makro dan lingkungan mikro.

Untuk lingkungan mikro, menggunakan pendekatan Lima Kekuatan Bersaing dari Porter (1980). Unit analisis merupakan hal yang penting di dalam melakukan penelitian, hal ini berhubungan dengan banyaknya data yang akan diambil. Adapun yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah Lembaga kursus IEC dan kompetitornya adalah ILP dan LPIA (unit analisis tingkat industri), serta masyarakat pengguna jasa pendidikan kursus di daerah Bekasi khususnya di 4 wilayah kelurahan yang berada di kecamatan Medan Satria

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data untuk keperluan penelitian ini terhadap objek yang menjadi sampel yang diteliti adalah:

- a. Wawancara : yaitu dengan mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan judul penelitian kepada pihak-pihak yang dianggap representatif dari masing-masing perusahaan yang diteliti Manajemen dari lembaga dan stafnya
- b. Kuesioner : untuk mengetahui Kekuatan Tawar-Menawar para pengguna jasa kursus, maka penulis melakukan penyebaran kuesioner kepada para siswa/pengguna jasa kursus. Bentuk kuesioner yang disebarakan adalah kuesioner jenis tertutup menurut skala Likert. Selain itu penulis juga menyebarkan kuesioner kepada beberapa pimpinan lembaga kursus, untuk keperluan matrik eksternal-internal.
- c. Dokumentasi dan data sekunder: diperoleh dengan mendapatkan salinan data tentang sejarah pendiri perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi dan jenis produk yang dijual. Data lain yang dianggap penting untuk menunjang penelitian ini, adalah data tentang kompetitornya ILP dan LPIA

3.5 Populasi dan sampel

Populasi dari penelitian ini adalah lembaga kursus yang terdaftar pada Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, Depdiknas. Penentuan sampel dengan menggunakan *Non Probability Sampling*, karena untuk pemilihan sampel tersebut tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2007)

Analisa SWOT dalam penelitian ini menggunakan penentuan sampel untuk industri berdasarkan "*non probability sampling*" dengan "*teknik purposive sampling*" yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono,2007). Adapun **tujuan penentuan sampel** untuk lembaga kursus dalam penelitian ini adalah:

1. Dipilihnya IEC Harapan Indah sebagai sampel karena lembaga ini telah berkembang dengan cukup baik dan dapat dipelajari strategi bersaing yang diterapkannya.

2. Dipilihnya LPIA karena jika mengikuti pola perkembangannya hampir serupa dengan IEC. Sementara dipilihnya ILP karena meski merupakan pendatang baru kini telah memiliki jaringan yang cukup luas, berkat sistem frenchisanya.

Penentuan sampel untuk konsumen / pengguna jasa kursus dilakukan dengan menggunakan teknik “*simple random sampling*”, yaitu teknik pengambilan jumlah sampel berdasarkan semua anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam anggota populasi itu. Sedangkan penentuan sampel menurut rumus dari Slovin (1960) yang dikutip oleh Tuwu (1993), untuk **penentuan sampel (n)** adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

dimana;

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan (persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel populasi)

N = populasi diasumsikan pengguna jasa kursus bahasa Inggris (dari jumlah Peserta kursus di Wilayah kecamatan Medan Satria) = 2376 peserta kursus, dan batas kesalahan adalah 7%. Alasan pemilihan e = 7% karena berdasarkan pendapat King yang dikutip oleh Umar (1996) bahwa dalam menghitung jumlah sampel, maka batas kesalahan pengambilan sampel (e) yang dapat ditolelir bervariasi sampai 15%.

Jadi sampel dalam penelitian ini adalah 188 responden (dibulatkan) dengan penyebaran di 4 kelurahan menjadi 47 responden perkelurahan.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dilakukan dengan cara metode Deskriptif Kualitatif. Adapun alat analisis yang digunakan adalah:

(1). Matrik Swot

Matrik ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternative strategi, yaitu (a) strategi SO, (b) strategi ST, (c) strategi WO dan (d) strategi WT

(2). Matrik eksternal-internal, dengan lima tahap, yaitu:

1. Membuat *critical success factors*, yaitu mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman), untuk factor eksternal. Sedangkan untuk factor internal perihal *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan).

2. Menentukan bobot *critical success factors* dengan skala mulai dari 0,00 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Ukuran bobot ditetapkan dengan kelompok,

3. Berikutnya tentang *rating*, setiap *critical success factors* diberi *rating* antara 1 sampai 5, pemberian nilai *rating* untuk factor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +5, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya. Sedangkan untuk *rating* kekuatan perusahaan, variable yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +5 (sangat baik); sedangkan variable yang bersifat negative (berupa kelemahan perusahaan) diberikan nilai rating kebalikannya.

4. Mengkalikan masing-masing nilai bobot dengan nilai *ratingnya* untuk mendapatkan *score* untuk semua *critical success factors*.

5. Menjumlahkan semua *score* untuk mendapatkan nilai total score.

(3). *Competitive Profil Matrix (CPM)* mengidentifikasi para pesaing utama perusahaan termasuk kekuatan dan kelemahan perusahaan. Tahapan pembuatan

matrik ini sama dengan matrik internal-eksternal, yaitu dari tahap 1 sampai tahap 5; kecuali tahap 3 dalam hal arti pemberian rating. Dalam CPM, *rating* untuk setiap adalah:

- 1 = Jika lembaga tersebut kondisinya sangat lemah dibandingkan pesaing,
- 2 = Jika lembaga tersebut kondisinya sedikit lebih lemah dibandingkan pesaing,
- 3 = Jika lembaga tersebut kondisinya cukup/sedang dibandingkan pesaing,
- 4 = Jika lembaga tersebut kondisinya lebih kuat dibandingkan pesaing,
- 5 = Jika lembaga tersebut kondisinya paling kuat dibandingkan pesaing.

3.7 Kerangka Berpikir

Berikut ini disajikan tabel yang menjelaskan mengenai penelitian.

Tabel 3.1

OPERASIONALISASI KONSEP

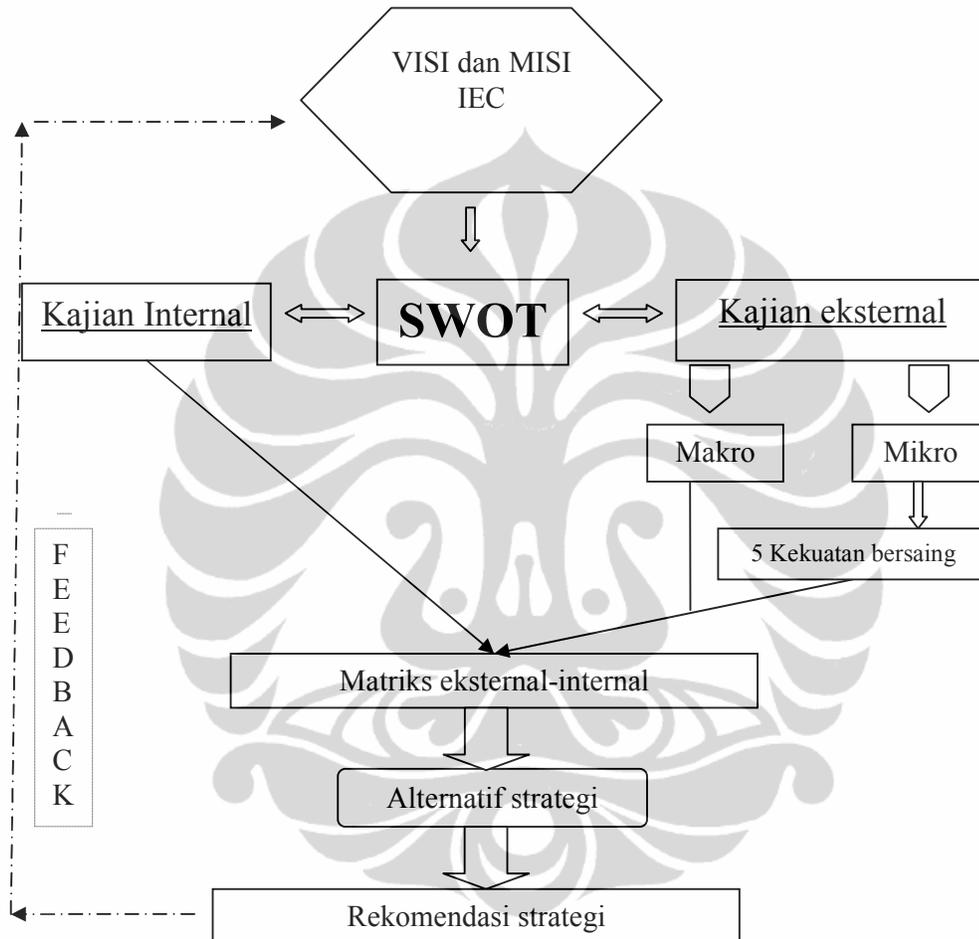
Analisa SWOT Bisnis Pendidikan kursus Bahasa Inggris (Studi Kasus : IEC
(Intensive English Course))

Konsep	Variabel	Indikator	Instrumen	Sumber data
Analisa SWOT	1. Peluang	1. Pembukaan cabang-cabang baru 2. Pangsa pasar masih luas 3. Sekolah-sekolah yang berwawasan internasional	Wawancara Kuesioner	Praktisi/ Manajemen lembaga kursus
	2. Ancaman	1. Perang promosi antar pesaing 2. Sekolah dan guru membuat	Wawancara Kuesioner	Praktisi/ Manajemen lembaga kursus

		kursus sendiri 3. Keberadaan bimbel sebagai produk pengganti		
	3.Kekuatan	1.Banyaknya cabang yang telah tersebar luas 2.Kekuatan merk dagang(IEC) 3.Harga yang terjangkau	Wawancara Kuesioner	Praktisi/ Manajemen lembaga kursus
	4.Kelemahan	1.Kurang berpromosi 2. kompetensi sdm	Wawancara Kuesioner	Praktisi/ Manajemen lembaga kursus

Dengan memperhatikan beberapa literatur yang telah penulis coba paparkan diatas, penelitian ini akan penulis coba lakukan dengan melihat kerangka berpikir berikut

Gambar 3.1
Kerangka Pemikiran



BAB IV

TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Umum Perusahaan

IEC berdiri pada tanggal 12 maret 1968 di jalan Merdeka Barat 17, Jakarta (sekarang halaman depan gedung Deparpostel) Pada tahun 1972, IEC yang berkantor pusat di jalan Medan Merdeka Timur 14, Jakarta menyelenggarakan pelatihannya di tiga lokasi yaitu d jalan Merdeka Timur 14 , jalan Merdeka Barat 17 dan Cilosari 17, Jakarta.

IEC, singkatan dari Intensive English Course, adalah lembaga pendidikan bahasa Inggris yang mempunyai lebih dari 21.000 siswa, didirikan pada tahun 1968. lembaga tersebut menyelenggarakan pelatihan untuk peserta dari berbagai latar belakang dan kalangan tetapi mempunyai keinginan yang sama yaitu mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris.

Peserta disiapkan untuk memiliki kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris untuk berbagai keperluan sosialisasi, bisnis, perkuliahan, konferensi dan sebagainya. Untuk itu banyak disediakan pilihan program sesuai dengan kebutuhan peserta. IEC mempunyai 30 cabang di seluruh Indonesia yang kebanyakan berlokasi di kota-kota besar. Semua cabang ada dibawah pimpinan kantor pusat.

Mulai tahun 1981 IEC mengembangkan sayapnya keluar wilayah DKI Jakarta, khususnya di kota Solo. Menyusul kemudian cabang-cabang lain di Jawa Tengah, Jawa Timur dan Jawa Barat sampai ke pulau Bali, Sumatra dan Sulawesi. Sementara itu di Jakarta sendiri jumlah cabang terus bertambah. Hingga saat ini, IEC telah membuka 70 cabang yang tersebar dikota-kota besar di sembilan propinsi dengan jumlah siswa sekitar dari 21.000 orang.

Pada tahun 1986 kantor pusat IEC dipindahkan dari Jalan Merdeka Timur 14 ke Jalan Jatinegara barat 187 Jakarta. Lima tahun kemudian, gedung di lokasi ini direnovasi menjadi gedung bertingkat empat seperti terlihat sekarang.

Pada tanggal 10 Juli 1990, IEC yang semula berstatus usaha perorangan

diubah menjadi Lembaga Pendidikan Bahasa Inggris yang bernaung dibawah, Lembaga Pendidikan Surardjo berdasarkan akte notaris No, 12/VI/90 sementara aspek-aspek sumber daya manusia, proses belajar-mengajar, penampilan phisik , humas, pemasaran dan sistem informasi manajemen dikembangkan upaya terus dilakukan untuk menambah jumlah cabang.

4.2. Visi dan Misi

Visi IEC adalah menjadi lembaga pendidikan nonformal yang memberikan pengajaran bahasa Inggris secara professional yang mengutamakan kualitas bagi siswa dan seluruh stafnya.

Misi IEC adalah memegang teguh dan melaksanakan komitmen untuk senantiasa memberikan kepuasan kepada seluruh peserta didik dan dunia kerja pengguna lulusan melalui layanan berkualitas, metode pengajaran yang tepat guna.bertumpu pada staf berdedkasi dan berkinerja tinggi.

4.3. Susunan Organisasi

Komposisi struktur pada Kantor Pusat IEC terdiri dari

1. Direktur Utama
2. Unit Business
3. Sekertaris Umum
4. Direktur Akademik yang membawahi
 - a. Divisi English for Children
 - b. Divisi general English
 - c. Divisi English for Special Program
 - d. Pembinaan
 - e. Staff Ahli
5. Direktur Administrasi dan Keuangan, yang terdiri atas
 - a. Divisi Administrasi Keuangan
 - b. Divisi Auditor Internal
 - c. Divisi Administrasi Ketenagaan
 - d. DivisiAdministrasiPerlengkapan

6. Divisi Human Resources Development (HRD)
7. Divisi Marketing dan Publik Relations
8. Inspektur Cabang
9. Inspektur Wilayah.

Adapun bagan susunan organisasi baru beserta personalianya terlampir.

4.4. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Cabang / Frenchise

4.4.1 Kedudukan dan Struktur Organisasi Cabang

1. Kududukan

Cabang adalah unit pelaksana teknik IEC yang dipimpin oleh seorang Kepala Cabang yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

2. Struktur Organisasi Cabang

Organisasi cabang disusun secara bertahap sesuai dengan kondisi cabang yang bersangkutan, dengan memperhatikan efektivitas dan efisiensi penggunaan tenaga.

Organisasi cabang yang baru dibentuk pada umumnya masih sederhana sejalan dengan perkembangan cabang tadi, Kacab akan mengaturnya sedemikian rupa hingga terjamin kelancaran kegiatan kursus yang dikelolanya. Maka, Kacab diberikan wewenang merekrut tenaga untuk menjamin kelancaran tugas dan penngkatan mutu sesuai ketentuan yang berlaku.

4.4.2 Komponen Struktur Organisai

Komponen Struktur Organisai Cabang terdiri atas:

1. Kepala Cabang

2. Guru
3. Asisten
4. Resepsionis
5. Petugas Kerumahtanggan
6. Siswa

1. Kepala Cabang (Kacab)

Peranan Kacab sangat penting di IEC. Sebagai penanggung jawab dan pengelola kursus, Kacab menentukan langkah-langkah dibidang akademis yang perlu dijalankan oleh staf akademis dan didukung oleh administrasi yang baik.

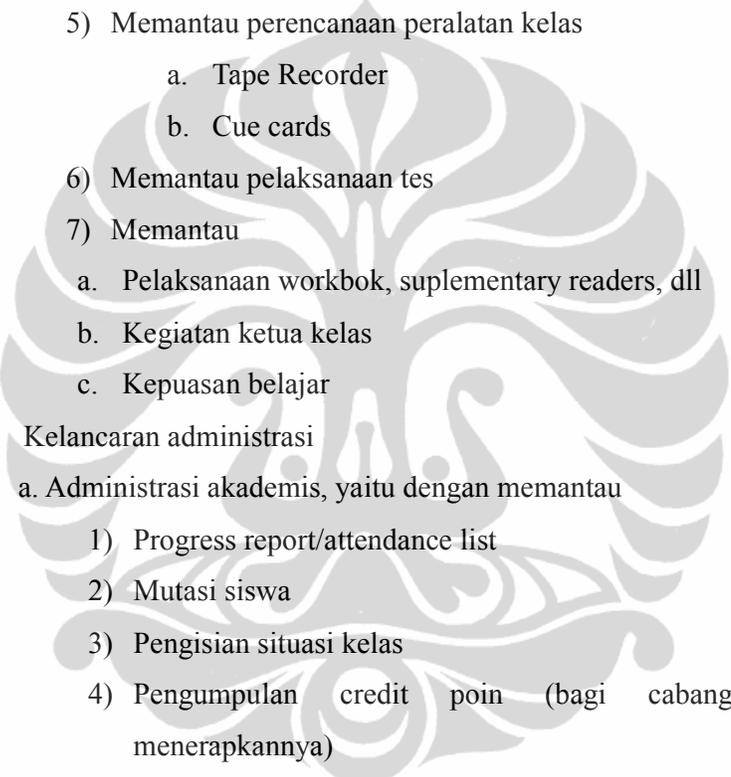
Tugas Pokok

Tugas pokok Kacab adalah menjaga kelancaran penyelenggaraan kursus dicabangnya serta mengadakan pembinaan dan pengembangan-pengembangan terhadap staf dan siswa di cabangnya.

Rincian Tugas (Job Description)

Rincian Tugas Kacab adalah sebagai berikut.

- A. Menjaga kelancaran jalannya kursus yang meliputi
 - 1) Kelancaran Pengajaran.
 - a. Mengatur persiapan kelas yang terdiri atas.
 - 1) Mutasi kelas untuk pembukaan kelas baru
 - 2) Mengirim daftar kelas baru (untuk Jakarta)
 - 3) Mengatur pendaftaran siswa
 - 4) Mengadakan entry/Placement Test
 - 5) Menyusun Jadwal Guru
 - 6) Menyusun Jadwal ECA
 - 7) Menyiapkan Peralatan Kelas
 - b. Mengatur pelaksanaan pengajaran yang terdiri atas
 - 1) Mengusahakan adanya guru/asisten disetiap kegiatan (kalau perlu mengganti yang absen)
 - 2) Memantau pelaksanaan Teacher's Manual dan ECA

- 
- a. Step of teaching/ Methods
 - b. Sikap guru dan asisten
 - c. Suasana Kelas
 - d. Fasilitas ECA
- 3) Membuka Kelas Baru
 - 4) Menampung feedback dari guru, asisten dan siswa
 - 5) Memantau perencanaan peralatan kelas
 - a. Tape Recorder
 - b. Cue cards
 - 6) Memantau pelaksanaan tes
 - 7) Memantau
 - a. Pelaksanaan workbok, supplementary readers, dll
 - b. Kegiatan ketua kelas
 - c. Kepuasan belajar
- 2) Kelancaran administrasi
 - a. Administrasi akademis, yaitu dengan memantau
 - 1) Progress report/attendance list
 - 2) Mutasi siswa
 - 3) Pengisian situasi kelas
 - 4) Pengumpulan credit poin (bagi cabang yang menerapkannya)
 - 5) Presentasi guru dan asisten
 - 6) Penyediaan bahan dan perlengkapan ujian.
 - 7) Pengisian Certificate
 - b. Administrasi umum, yaitu dengan memantau
 - 1) Penerimaan pendaftaran siswa baru
 - 2) Penyetoran uang pangkal, kursus dan buku
 - 3) Kontrol pembayaran uang kursus
 - 4) Buku kas harian
 - 5) Presentasi karyawan
 - 6) Penggajian

- 7) Laporan bulanan
- 8) Perlengkapan
- 3) Keberesan faktor penunjang, yaitu dengan memantau:
 - a. Kebersihan ruang/kelas/WC/halaman
 - b. Keamanan gedung
 - c. Kerapihan/Keindahan ruang/kelas/halaman

B. Melakukan pembinaan

- 1) 1 Guru/Asisten/Karyawan

Meningkatkan kemampuan dan motivasi dengan

- a. Mengadakan forum komunikasi
- b. Meneruskan Policy kantor pusat kepada para guru/asisten/karyawan/siswa
- c. Koordinasi dan kerjasama
- d. Mendiskusikan masalah
- e. Kesejahteraan
- f. Pengarahan atau bimbingan
- g. Reward dan Punishment

- 2) Pembinaan siswa dengan:

- a. Meningkatkan motivasi belajar
- b. Teknik belajar efektif
- c. Memilih dan mengarahkan ketua kelas

C. Mengusahakan pengembangan

1. Guru/Asisten/Karyawan

memberikan kemungkinan

- a. Berinisiatif
- b. berinovasi
- c. Berprestasi
- d. Mengembangkan IEC secara meyeluruh

2. Siswa

memberikan siswa kemungkinan:

- a. Mengurus kelasnya masing-masing
- b. Menciptakan suasana belajar yang baik
- c. Berani memberikan umpan balik
- d. Aktif mengikuti kegiatan belajardi kelas dan ECA

3. Materi/sarana belajar

- a. Memikirkan textbook yang tepat
- b. Mengusahakan ppenunjang ICA dan ECA
- c. Megusahakan sarana yang lebih baik

2. Guru

1. Tugas dan kewajiban

Guru berkewajiban

- a. Mengajar sesuai dengan teacher's manual yang berlaku
- b. Datang di IEC dengan tenggang waktu 15 menit sebelum kelas dimulai, dan berada di kelas tepat pada waktunya; guru yang berhalangan hadir wajib memberitahukan Kacab minimal 1 hari sebelumnya
Tidak dibenarkan seorang guru mencari guru pengganti sendiri.
- c. Tetap meningkatkan profesionalisme
- d. Mengajar di cabang lain dalam keadaan darurat
- e. Mendukung dan melaksanakan keputusan kantor pusat
- f. Menjaga nama baik IEC dan teman sejawat

2. Hak

Guru berhak

- a. Mengusulkan perbaikan status sesuai prestasi kerjanya
- b. Memperoleh penghasilan sesuai dengan tugasnya

- c. Memperoleh bonus sesuai dengan peraturan yang berlaku

Khusus penutur asli (**Native speaker/guest speaker**)

Fungsi utama penutur asli adalah untuk membantu siswa menghayati percakapan bahasa Inggris sebagaimana aslinya. Penutur asli biasanya dikontrak dari negara asalnya sebagai full timer menurut ketentuan yang diatur dalam Peraturan pemerintah Apabila hal tersebut diatas tidak memungkinkan maka dapat direkrut tenaga yang sudah ada sebagai guest speaker.

a. Tugas pokok

Tugas pokok penutur asli adalah menjadi speech model di kelas maupun fasilitator dalam ECA

b. Rincian tugas

Rincian tugas penutur asli adalah sebagai berikut

1. Didalam kelas
 - a. Keliling kelas dan mengajar sesuai dengan teacher's manual
 - b. datang tepat pada waktunya dengan tenggang waktu 15 menit sebelum kelas
 - c. Mengajar di kelas sebagai guru pengganti
2. Di kegiatan Conversation /Daily Meeting (DM)
 - a. Datang tepat waktu dengan tenggang waktu 15 menit sebelum kegiatan conversation dimulai
 - b. Menjalankan kegiatan conversation sesuai dengan assistant's manual.

3. Asisten

Asisten adalah tenaga semi edukatif yang khusus menangani kegiatan ekstrakurikuler.

Tugas dan kewajiban

Tugas dan kewajiban asisten adalah sebagai berikut:

1. Asisten conversation/Daily Meeting

- a. Mengundang kelas berdasarkan jadwal
- b. Memimpin kegiatan conversation sesuai petunjuk
- b. Membantu Native speaker dalam kegiatan daily meeting
- c. Mendorong agar siswa berbahasa Inggris
- d. Mencatat topik dan teknik dalam progress report
- e. Mencatat kehadiran siswa

2. Asisten lab/video program

- a. Mengundang kelas berdasarkan jadwal
- b. Menyiapkan bahan kegiatan sesuai level siswa
- c. Menyiapkan pertanyaan tentang bahan yang disajikan
- d. Mempersiapkan bahan diskusi terhadap bahan yang baru disajikan
- e. Mencatat bahan yang disajikan ke dalam progress report
- f. Mencatat kehadiran siswa

3. Asisten Learning center (LC)

Sebagai administrator

- a. Menyediakan bahan yang diperlukan
- b. Melayani permintaan bahan sesuai dengan minat siswa
- c. Mengkoreksi hasil kerja siswa
- d. Mencantumkan materi CP pada daftar hadir

- e. Mengamankan bahan LC dan melaporkan bahan yang rusak
- f. Mencatat kehadiran siswa

Sebagai fasilitator

- a. Aktif memantau proses belajar
- b. Melayani pertanyaan secara jelas dan merata
- c. Menjelaskan kesalahan hasil kerja siswa

4. Asisten Computer Assited Language Learning (CALL)

- a. Mengundang kelas berdasarkan jadwal
- b. Memilih materi sesuai level siswa
- c. Menetapkan waktu untuk penyelesaian materi
- d. melayani pertanyaan siswa
- e. Mencatat materi yang telah diberikan
- f. Mengatur penggunaan komputer
- g. Bertanggung jawab atas keamanan perangkat komputer
- h. Hanya menggunakan program buatan IEC
- i. Mencatat kehadiran siswa

2. Hak Asisten

Asisten berhak

- a. Mengajukan usul, permohonan perbaikan akan statusnya
- b. Memperoleh penghasilan sesuai dengan status dan tugasnya
- c. Memperoleh bonus sesuai dengan peraturan yang berlaku

4. Resepsionis

1. Resepsionis bertugas

- a. Memberikan informasi program belajar dan prosedur pendaftaran
- b. Mengadministrasi siswa baru yang meliputi:
 - 1) Memberikan blanko pendaftaran untuk diisi

- 2) Menerbitkan kartu siswa
 - 3) Mencatat pembayaran UP dan UK pada PUPK
 - 4) Memasukkan data PUPK pada komputerisasi
2. Sebelum bertugas, resepsions perlu menyiapkan
- a. Daftar kelas baru
 - b. Blanko Pendaftaran
 - c. blanko student card
 - d. Blanko PUPK
 - e. Bukti pengeluaran uang
 - f. Blanko memo
3. Selama bertugas resepsionis wajib
1. Mengenakan pakaian yang pantas dan rapi
 2. Sopan dan berusaha agar tamu merasa senang berada di IEC
 3. Mengutamakan tamunya dari pada tugas administrasi
 4. Memberikan informasi secukupnya tentang cara mendaftar
 5. Mengusahakan pelayanan seefisien mungkin
 6. Sedapat mungkin menggunakan bahasa ingris
 7. Usahakan agar tidak memaksa tamu untuk mendaftar
 8. menghindari untuk tidak mengambil keputusan akademis
 9. Mita bantuan rekan kerja lain jika diperlukan
 10. berkonultasi dengan Kacab jika mengalami kesulitan
 11. menyampaikan segala pesan kepada yang bersangkutan
4. Pada akhir tugasnya resepsionis wajib menyerahkan uang berikut
- a. Bukti penyerahan uang
 - b. Laporan penjualan buku harian
 - c. Lembar kuning

Tugas lain resepsionis adalah menangani fungsi-fungsi berikut.

1. Urusan Administrasi Pengajaran
 - a. menempelkan attendance list dan progressreport
 - b. Menuliskan nama siswa yang telah melunasi uang kursus bulan lalu dalam attendance list untuk bulan baru
 - c. Memberikan kode kelas pada map sesuai dengan keadaan kelas yang sebenarnya
 - d. Memindahkan data pada progress report ke situasi kelas untuk alat pemantauan kemajuan belajar
 - e. Menyimpanan map dan situasi kelas secara rapi di tempat yang telah disediakan

2. Urusan Keuangan
 - a. Memasukkan penerimaan uang pangkal dan uang kursus ke dalam KPUK dari lembar kuning PUPK
 - b. Memeriksa kartu siswa unruk dicocokkan dengan PUPK dan data dalam komputerisasi
 - c. Memasukkan segala penerimaan uang kedalam buku setoran
 - d. Menghitung jumlah jam kerja guru, asisten dan karyawan
 - b. Mambagi gaji tepat pada waktunya
 - c. Mengeluarkan uang belanja untuk keperluan cabang dengan sepengetahuan Kacab
 - d. Menyusun laporan bulanan untuk dikirim kepusat

3. Urusan buku

Stock buku dan alat tulis kantor perlu ditangani secara khusus karena langsung menunjang proses belajar siswa.

Tugas pengurusan buku meliputi:

 - a. Mengurus persediaan buku, kaset dan alat tulis
 - b. Menyetor hasil penjualan buku kepada Kacab

- c. Mengadministrasi stock buku dan kaset
- d. mengurus alat tulis kantor

4. Urusan Tes

- a. Menjaga kerahasiaan dan kerapihan bahan tes
- b. Menyediakan answer sheet
- c. Menyediakan bahan tes bagi kelas yang membutuhkan
- d. Menyelenggarakan semua tes yang diadakan di luar kelas
- e. Memeriksa hasil tes
- f. Mengumumkan hasil tes kepada siswa lewat guru
- g. Menghitung credit poin bagi siswa yang akan menempuh ujian dan atau mengajukan permintaan certificate
- h. Melayani pengambilan certificate kepada penempuh ujian yang sudah dinyatakan lulus
- i. Mengisi blanko sertifikat untuk diperiksa dan ditanda tangani oleh Kacab, Penguji dan Dirut

5. Pengurus Rumah Tangga

KEBERSIHAN

- a. Menjaga agar seluruh ruangan dan halaman termasuk kamar mandi/toilet dan dapur seluruh bersih.
- b. Menyediakan dan menjaga peralatan kebersihan yang di perlukan termasuk bahan-bahan untuk membersihkan.
- c. Menyediakan tempat-tempat sampah dan asbak secukupnya di atur penempatannya dan selalu di bersihkan.
- d. Mengurus pembuangan sampah keluar (bak sampah di halaman).
- e. Secara berkala melakukan penyemprotan lingkungan (bekerjasama dengan instansi/perusahaan).

B. KEAMANAN

- a. Menjaga keutuhan/keamanan barang dan peralatan milik IEC (inventaris)
- b. Menjaga keamanan kendaraan yang diparkir.
- c. Ikut menjaga keamanan lingkungan.
- d. Memeriksa kunci, alat pemadam kebakaran dan sarana pengaman lainnya agar selalu berfungsi.
- e. Memelihara hubungan baik dengan aparat keamanan setempat (hansip, babinsa, dll).

C. KEPERLUAN DAN KELENGKAPAN RUANG KELAS

- a. Membuka dan menutup jendela/pintu pada waktunya.
- b. Menghidupkan dan mematikan peralatan elektronika yang ada pada waktunya.
- c. Menyediakan keperluan kelas seperti: marker/kapur, penghapus, map 'Progress Report' dan 'Attendance List' dll.
- d. Menyediakan keperluan /perlengkapan lain yang diperlukan oleh guru/asisten (OHP-tape,dll.).
- e. Mencocokkan/memeriksa daftar peralatan yang ada di ruangan (daftar inventaris).

D. URUSAN KONSUMSI

- a. Memeriksa kelengkapan bahan minuman (teh, kopi, gula, air panas) dan perlengkapan minum/makan (cangkir, gelas, sendok, garpu, piring, dll).
- b. Memelihara/menyimpan bahan dan perlengkapan tersebut dengan rapi dan aman.
- c. Menyediakan minuman untuk staf IEC yakni Kepala Cabang, Guru, Asisten, Resepsionis, Karyawan dan juga tamu-tamu IEC.

- d. Mengurus penyediaan snacks harian untuk staf IEC.
- e. Membantu mencarikan/membeli makanan untuk staf IEC yang memerlukan

E. KURIR

- a. Mengantar surat/pesan lain dari Cabang ke kantor pusat dan atau Cabang IEC lainnya
- b. Mengambil pesanan buku dan barang cetakan untuk cabang di kantor pusat/unit penerbitan
- c. Melayani Keperluan IEC ; pembelian barang, foto kopi, setoran/penarikan dana ke bank, pembayaran listrik/ telp dll.

F. PEMELIHARAAN

- a. Menjaga dan memelihara peralatan elektronika dari debu dan hal lain yang dapat mengganggu fungsi atau merusak peralatan yang ada
- b. Memperhatikan dan melaporkan setiap gangguan kerusakan terhadap perlengkapan dan gedung
- c. Menjaga dan memelihara kerapian halaman dan lingkungan IEC

G. TUGAS LAIN

- a. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala cabang dan koordinator Sarana dan Prasarana

4.5. Profil IEC Harapan Indah

IEC Harapan Indah Berdiri sejak tahun 2002, dengan status kepemilikan tunggal dengan sistem *franchise*, PO Handoko membuat IEC Harapan Indah menjadi IEC yang cukup besar, serta mampu menjadi *market leader* di kawasan

kota Harapan Indah.

Tepatnya pada tanggal 8 Agustus 2002, IEC Harapan Indah resmi di buka, dengan hanya menempati ruko sewaan 2 lantai dalam kurun waktu 2 tahun IEC mampu berkembang menjadi salah satu cabang IEC yang memiliki Jumlah murid terbanyak kala itu. Melihat perkembangan tersebut, PO Handoko tidak tinggal diam akhirnya beliau mencari sebuah ruko untuk di beli dan dijadikan sebagai gedung belajar baru oleh IEC. Tidak tanggung-tanggung beliau langsung berinvestasi untuk membeli 2 buah ruko sekaligus. Dengan penuh percaya diri bahwa IEC Harapan Indah akan berkembang lebih besar lagi. Awal tahun 2005 IEC Harapan Indah resmi menempati gedung baru dengan tentunya kapasitas kelas yang lebih besar lagi.

Keyakinan tersebut terbukti, selama hampir kurang dari 2 tahun IEC mampu mempertahankan serta menambah muridnya menjadi lebih dari 600 siswa dengan omset rata rata perbulan sebesar \pm 80 juta perbulan dengan margin sebesar 30%. Kini dengan kepercayaan yang sama pada awal tahun 2008 Pemilik memutuskan untuk menambah 1 gedung lagi dengan jarak yang tidak terlampau jauh dari gedung sebelumnya. Hal itu ditempuh karena kapasitas yang dimiliki gedung A sudah tidak memadai lagi.

Penghargaan demi penghargaanpun pernah diraih diantaranya : Juara 1 Kursus Teladan Tingkat kota Bekasi pada tahun 2006, Juara 1 Kursus Teladan Tingkat Propinsi Jawa Barat pada tahun 2007, terakhir Juara 2 kursus teladan tingkat Nasional pada tahun 2008. Menjadi yang terdepan bukanlah hal mudah namun mempertahankan diri untuk selalu menjadi yang terdepan itu adalah hal yang lebih sulit lagi imbu PO Handoko Pengelola sekaligus pemilik IEC Harapan Indah.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis Lingkungan Eksternal

5.1.1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro merupakan situasi dan kondisi yang berada diluar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Untuk ini, peneliti perlu menganalisis lingkungan eksternal dengan mempertimbangkan beberapa faktor antara lain:

5.1.1.1. Ekonomi dan Politik

Krisis global yang melanda hampir seluruh negara-negara di dunia memaksa setiap negara untuk dapat terus bertahan. Salah satunya adalah menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki daya saing yang mampu berkompetisi dengan bangsa-bangsa lain. Pendidikan merupakan kunci untuk memperoleh sumber daya manusia yang dimaksud.

Pemerintah Indonesia yang telah menyadari sepenuhnya akan hal tersebut mencoba memberikan satu terobosan besar dengan cara mengalokasikan RAPBN (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) sebesar 20% bagi kemajuan pendidikan di tanah air. Dengan jumlah total sebesar 154,2 triliun ditahun 2008 dan hampir 224 triliun pada tahun 2009. Jumlah tersebut dialokasikan pada Departemen Pendidikan Nasional, Departemen Agama dan Dana Alokasi Umum(DAU) pendidikan di anggaran pendapatan dan belanja daerah, serta Dana Alokasi Khusus (DAK) pendidikan Dana Bagi Hasil (DBH) pendidikan serta dana Otonomi Khusus (OTSUS) pendidikan. (Kompas, 16 Agustus 2008)

Namun selain dari pada itu kini masyarakat pun diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya melalui program kursus. Ketentuan ini pun diatur oleh undang-undang sistem pendidikan. Diharapkan kursus sebagai salah satu satuan pendidikan pada

jalur pendidikan nonformal sangat fleksibel terhadap kebutuhan masyarakat dan tuntutan dunia usaha/industri.

Keadaan perekonomian dan politik yang diuraikan diatas merupakan suatu kesempatan bagi para penyelenggara kursus sehingga diharapkan dapat menerapkan strategi pengembangan usaha yang tepat. Hal ini penting mengingat peluang ini akan menimbulkan banyaknya pesaing-pesaing baru yang akan muncul.

5.1.1.2. Teknologi

Berdasarkan beberapa pendapat, penulis menyimpulkan teknologi merupakan penerapan /aplikasi dari sains yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia dan mempercepat pencapaian tujuan. Teknologi dalam pendidikan mencakup setiap kemungkinan sarana (alat) yang dapat digunakan untuk menyajikan informasi dalam pendidikan dan latihan.

Teknologi dalam pendidikan pada dasarnya adalah apa yang oleh teknologi pendidikan dipopulerkan dengan nama alat bantu pandang dan dengar “*audio visual aid*” (Ellington 1989)

Penggunaan multi media dalam proses pembelajaran merupakan satu langkah yang dapat diambil bagi para penyelenggara kursus. Demikian pula dengan Internet beserta perangkat dan kegunaannya merupakan salah satu cara agar tercipta *Customer Satisfaction* dan efisiensi.

5.1.1.3. Sosial Budaya

Motivasi masyarakat dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan diluar dari apa yang didapat di pendidikan formal merupakan lahan atau peluang pagsa pasar pendidikan kursus. Tuntutan dunia usaha/industri yang mengharuskan seluruh karyawannya mempunyai keahlian tambahan, merupakan salah satu pendorong penting motivasi tersebut.

Penyelenggara kursus harus mampu menjawab tantangan ini. Sistem pelatihan yang terpadu diharapkan dapat menjawab keinginan dari *customer needs* yang merupakan dorongan mereka untuk mengikuti jasa pendidikan kursus.

5.1.1.4. Hukum

Di Indonesia lembaga kursus mempunyai dasar hukum yaitu undang-undang no.20 tahun 2003, Kepres RI no. 68 tahun 1998 tentang pembinaan kursus dan pelatihan kerja serta keputusan menteri pendidikan no. 261/u/1999 tentang penyelenggaraan. Dasar hukum tersebut juga mengatur tentang perizinan lembaga kursus yang dimaksudkan agar

- memudahkan dalam pembinaan dan pengembangan kursus
- memelihara dan meningkatkan mutu penyelenggaraan
- mengarahkan, menyasikan dan mengembangkan kursus guna menunjang suksesnya program pembangunan bidang pendidikan
- melindungi kursus terhadap penyalahgunaan wewenang hak dan kewajiban untuk setiap jenis kursus.
- Melindungi konsumen

berdasarkan penjabaran diatas maka penyelenggara kursus diharapkan dapat memiliki izin kursus karena dengan demikian konsumen akan melihat jaminan kualitas akan jasa pelatihan yang dimiliki kursus tersebut.

5.1.1.5 Demografi

Pertambahan penduduk serta pembukaan kawasan-kawasan pemukiman baru merupakan *potensial demand*. Jika potensi ini *didrive* akan menjadi *real demand* sehingga akan meningkatkan demand terhadap jasa kursus. Penyelenggara kursus dapat memprediksi apa kebutuhan tiap kelompok umur, karena setiap kelompok umur mempunyai kepentingan berbeda, tergantung pada kebutuhannya

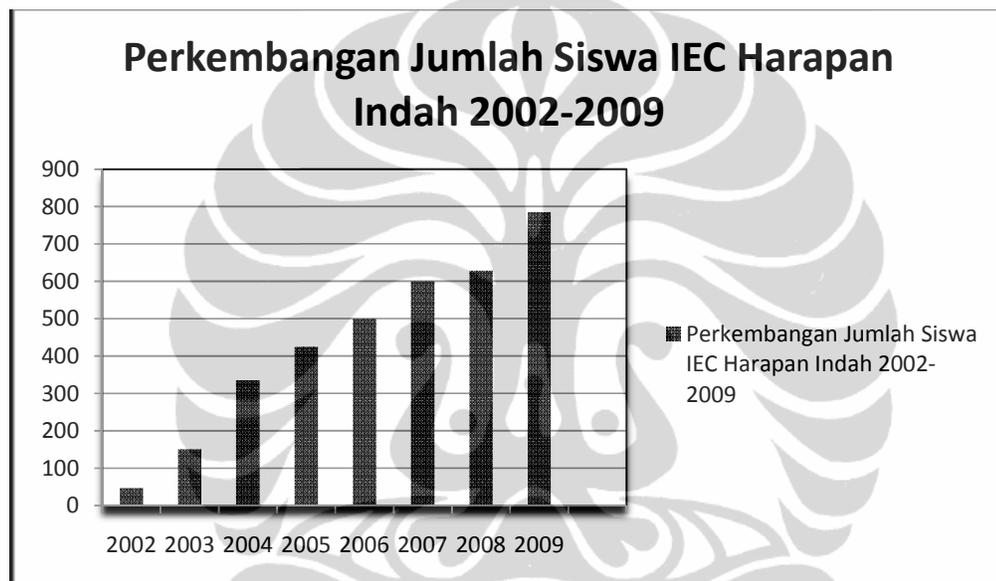
5.1.2. Lingkungan Mikro (lingkungan industri = lingkungan dekat makro)

Dengan menggunakan analisis lima kekuatan bersaing dari Michael E Porter, maka berikut ini adalah analisis tentang kelima variabel tersebut terhadap studi kasus Intensive English Course Harapan Indah yaitu:

1. Ancaman pendaatang baru

Sejak berdirinya IEC harapan Indah pada tanggal 8 Agustus 2002. IEC merupakan lembaga kursus bahasa Inggris profesional pertama yang ada dikawasan Harapan Indah. Hingga memasuki tahun 2004 grafik perkembangan IEC harapan indah terus melesat hal itu dapat dilihat pada grafik dibawah ini.

Gambar 5.1



Sumber: Laporan Tahunan IEC Harapan Indah Tahun 2009

Melihat perkembangan yang begitu pesat serta diiringi dengan perluasan kawasan Harapan Indah sebagai kota terpadu membuat banyak para investor mencoba untuk ikut turun dalam bisnis pendidikan khususnya kursus bahasa Inggris, hal itu terlihat di awal tahun 2005 banyak bermunculan kursus bahasa Inggris lain seperti ILP, LPIA, LP3I Couse Center, serta masih banyak lagi setelah itu.

Sistem kepemilikannya pun hampir sama yaitu merupakan frenchise dari nama-nama lembaga kursus yang memang telah memiliki nilai jual tersendiri.

Meski hingga pertengahan tahun 2009 data terakhir tetap menunjukkan perolehan jumlah siswa di IEC masih yang teratas. Dalam menghadapi atau memandang pesaing IEC Harapan Indah tidak memperhatikan baru atau tidaknya,

semua tetap diperlakukan sama, namun tentunya pesaing dengan skala yang sama akan diperhatikan lebih seksama, terutama dalam hal strategi pemasaran maupun inovasi produk yang dilakukannya.

2. Persaingan sesama perusahaan dalam industri

Persaingan sesama lembaga kursus dikawasan harapan indah ini cukup kompetitif. Saat ini UPTD Pendidikan Nonformal dan Informal (PNFI) kecamatan Medan Satria telah mencatat ada 18 lembaga pendidikan kursus bahasa Inggris yang berizin belum termasuk yang tidak atau belum mempunyai izin.

Menurut Po Handoko manager sekaligus owner dari IEC Harapan Indah, jumlah lembaga kursus bahasa inggris atau yang lainnya akan terus bertambah, hal ini dilihat dari semakin banyaknya sekolah-sekolah umum swasta ternama yang akan dibuka di kawasan kota Harapan Indah. Sebagai gambaran diawal tahun 2009 telah dibuka sekolah BPK Penabur yang menempati lahan seluas 3 hektar, sekolah tersebut menyusul sekolah-sekolah yang telah sebelumnya seperti Jhon Paul's School, St Jhon, dan Taman Harapan.

Sebagai tambahan menurut pengembang dalam hal ini PT Hasanah Damai Putra akan segera menyusul atau sedang dalam proses dibangun sekolah swasta ternama yakni Al-Azhar yang menurut rencana akan menempati lahan seluas 3,5 hektar dan akan dibuka diawal tahun ajaran 2011 (Tabloid Harapan Indah, bulan Desember 2009).

Melihat peluang tersebut tidak akan diragukan lagi persaingan antar lembaga akan terasa lebih menantang. Pengelola kursus diharapkan dapat terus berinovasi untuk selalu menjadi yang terbaik khususnya dalam meningkatkan kualitas, sarana dan prasarana serta mutu pengajaran di lembaganya.

3. Ancaman dari produk atau service pengganti

Menurut M Ridwan selaku manajer operasional LP3I Corse Center kecenderungan tren pendidikan luar sekolah tidak lagi semata untuk memperoleh keahlian tambahan, terutama bagi peserta didik yang berumur 6 -17 tahun. Tren ini akan diarahkan oleh orangtua mereka untuk lebih mencari alternati pendidikan

luar sekolah yang dapat menunjang nilai mereka disekolah. Khusus bagi siswa-siswi sekolah kelas 6 SD, 3 SMP dan 3 SMA yang akan mempuih ujian akhir di sekolahnya akan lebih memprioritaskan untuk mengambil *Bimbingan Belajar* sebagai pendidikan luar sekolahnya.

Perubahan tren pasar ini harus segera diantisipasi oleh penyelenggara lembaga kursus, terutama yang memang memiliki pangsa pasar peserta didik anak-anak sekolah seperti IEC Harapan Indah. Untuk saat ini antisipasi yang dilakukan IEC Harapan Indah adalah dengan memberikan fasilitas tambahan belajar bagi para peserta didiknya yang akan menghadapi UAN secara gratis. Dalam hal ini IEC Harapan Indah mendatangkan seorang pengajar matematika untuk memberikan pelajaran tambahan bagi peserta didik yang berminat. Hal ini dimaksudkan agar peserta didik tidak beralih ke lembaga bimbingan belajar.

4. Kekuatan tawar menawar pemasok

IEC Harapan Indah merupakan sebuah lembaga pendidikan kursus bahasa Inggris *franchise*. Dalam hal ini yang bertindak sebagai *franchisee* adalah Po Handoko dan *franchisor*nya adalah IEC yang berkantor pusat di Kampung Melayu Jakarta.

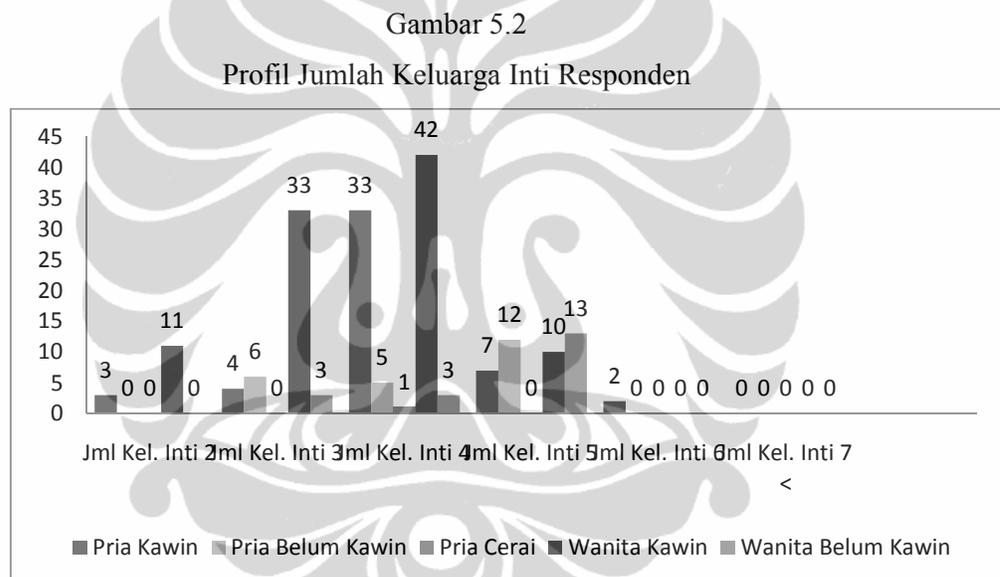
Pada awal-awal operasi, IEC Harapan Indah mendapatkan materi pengajaran serta SDM pengajar atau instruktur dari IEC pusat. Namun ditengah perjalanan pihak *franchisee* menyatakan bahwa merasa kesulitan jika seluruh pengajar diambil dari kantor pusat, karena akan lebih menyulitkan jika para pengajar bukan yang berdomisili di wilayah Bekasi dan juga terasa lebih tidak efisien hingga pada akhirnya pihak *franchisor* menyerahkan perekrutan pada *franchisee*, namun dengan catatan calon instruktur tersebut harus mendapatkan pelatihan secara intensif di IEC pusat, sedangkan untuk modul dan peralatan dan perlengkapan marketing tetap disuplai oleh IEC pusat.

5. Kekuatan tawar menawar konsumen

Dalam membahas lingkungan industri berikut ini adalah hasil kuesioner dari 188 peserta didik atau keluarga peserta didik lembaga kursus di kecamatan Medan Satria yang terbagi menjadi 4 kelurahan yaitu:

a. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan tabulasi silang dari 188 sampel peserta didik atau keluarga peserta didik di wilayah kecamatan Medan Satria antara jumlah anggota keluarga inti dan status perkawinan serta jenis kelamin adalah:

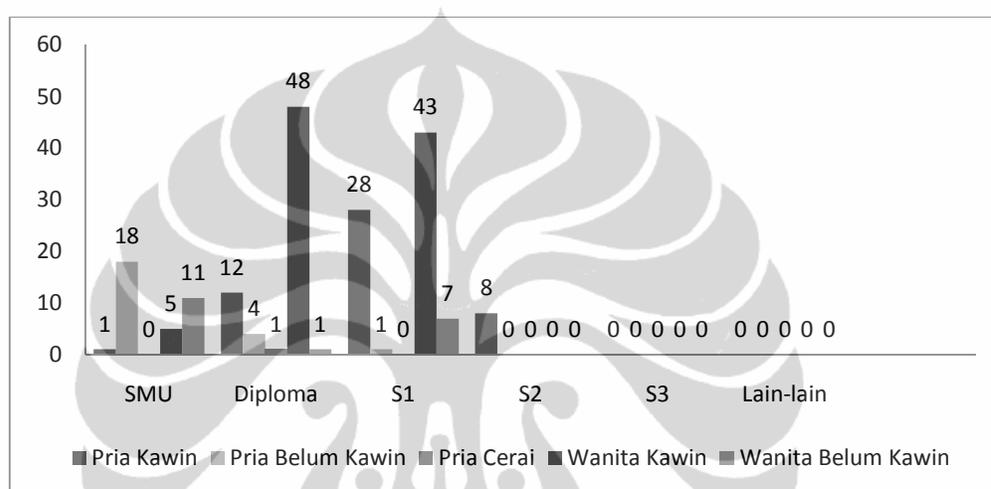


Sumber: Data primer diolah, 2010

1. Kelompok keluarga inti berjumlah 4 sebanyak 33 (18%) laki-laki berstatus kawin, dan kelompok keluarga inti berjumlah 5 sebanyak 15 (6%) laki-laki berstatus belum kawin.
2. Kelompok keluarga inti berjumlah 4 sebanyak 42 (22%) perempuan berstatus kawin, dan kelompok keluarga inti berjumlah 3 sebanyak 33 (18%) serta kelompok jumlah keluarga inti 5 sebanyak 13 (7%) perempuan berstatus belum kawin

Untuk latar belakang pendidikan responden berdasarkan tabulasi silang antara kelompok pendidikan dengan status dan jenis kelamin dapat diilustrasikan sebagai berikut”

Gambar 5.3
Profil Latar Belakang Pendidikan Responden



Sumber: Data primer diolah, 2010

1. sekelompok pendidikan S1 sebanyak 28 (15%) laki-laki berstatus kawin, pendidikan Diploma sebanyak 12 (6%) laki-laki berstatus kawin serta kelompok pendidikan SMU sebanyak 18 (10%) laki-laki berstatus belum kawin.
2. sekelompok pendidikan Diploma sebanyak 48 (26%) perempuan berstatus kawin, pendidikan S1 sebanyak 43 (23%) perempuan berstatus kawin serta kelompok pendidikan SMU sebanyak 11 (6%) perempuan berstatus belum kawin. (table 8 terlampir)

b. Profil Peserta Didik atau Keluarga Peserta Didik

Dari 188 sampel atau responden peserta didik atau keluarga peserta didik lembaga kursus bahasa Inggris di kecamatan Medan satria adalah sebagai berikut:

a. Untuk pilihan apakah responden langsung atau keluarga responden yang menjadi peserta didik diperoleh urutan 5 besar lembaga kursus yaitu:

1. IEC, 68 terdiri atas 60 (32%) keluarga responden dan 8 (4%) responden sendiri
2. LP3I Course Center, 23 (12%) keluarga responden dan 0 (0%) sendiri
3. ILP, 19 terdiri atas 16 (9%) Keluarga Responden, dan 3 (2%) responden sendiri 0
4. LPIA,16 terdiri atas 16 (9%) keluarga responden dan 0 (0%) responden sendiri
5. FBI, 13 terdiri atas 11 (6%) keluarga responden dan 2 (1%) responden sendiri.
(Table 8 terlampir)

b. Yang menjadi alasan responden dalam memilih lembaga kursus untuk responden sendiri atau untuk keluarganya adalah :

1. IEC, 68 terdiri atas 26(14%) karena lokasi, 20 (11%) karena biaya, 8 (4%) karena fasilitas belajar, 9 (5%) karena nama lembaga, serta 5 (3%) karena mengikuti ajakan teman
2. LP3I Course Center, 23 terdiri atas 5(3%) karena lokasi, 9 (5%) karena biaya, 5 (3%) karena fasilitas belajar, 2 (1%) karena nama lembaga, serta 2 (1%) karena mengikuti ajakan teman
3. ILP, 19 terdiri atas 3 (2%) karena lokasi, 0 (0%) karena biaya, 8 (4%) karena fasilitas belajar, 7 (3,5%) karena nama lembaga, serta 1 1%) karena mengikuti ajakan teman

4. LPIA, 16 terdiri atas 2 (1%) karena lokasi, 11 (6%) karena biaya, sedang tidak ada yang beralasan karena fasilitas belajar dan nama lembaga, namun 3 orang (2%) mengaku karena mengikuti ajakan teman
5. FBI, 13 terdiri atas 3 (2%) karena lokasi, tidak ada seorangpun yang beralasan karena biaya (0%) 5(3%) karena fasilitas belajar, 2 (1%) karena nama lembaga, serta 3(2%) karena mengikuti ajakan teman.

Secara umum melihat dari hasil data yang diperoleh dari responden menyebutkan bahwa alasan yang dipakai untuk menentukan pilihan lembaga kursus secara berurutan dari yang paling tinggi adalah:

1. Lokasi dari lembaga kursus memperoleh 59 (31%)
2. Biaya yang harus di keluarkan memperoleh 53 (28%)
3. Fasilitas yang dimiliki memperoleh 29 (15%)
4. Rekomendasi teman/kerabat 24 (13%)
5. Nama lembaga itu sendiri 23 (12%)

c. Selanjutnya untuk mengetahui kekuatan tawar menawar konsumen atau peserta didik di kecamatan medan satria berdasarkan 188 sampel responden yang mengikuti pendidikan kursus bahasa inggris hasilnya adalah sebagai berikut.

- a. Dalam mencari lembaga kursus responden dapat dengan mudah mencari atau memilihnya dilingkungan tempat tinggal responden, maka berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 89% setuju.
- b. Setelah mengetahui lembaga kursus yang dituju responden dapat dengan segera membandingkan dengan lembaga sejenis maka berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 82% setuju.

- c. Dalam memilih lembaga kursus responden selalu membandingkan pelayanan yang diberikan oleh lembaga satu dengan yang lain, maka berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 81% setuju.
- d. Dalam menentukan pilihan lembaga kursus, responden selalu memperhatikan biayanya, maka berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 82% setuju
- e. Sebagai pengguna jasa kursus responden sangat berharap dapat menguasai bahasa inggris dengan cepat dan fasih maka menurut analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 96% setuju.
- f. Bagi responden sertifikat kelulusan itu penting maka menurut analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 84% setuju.
- g. Sebagai peserta kursus responden mengharapkan mempunyai instruktur asing *native* berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 85%
- h. sebagai peserta atau orang tua dari peserta didik masih beranggapan perlu untuk mengikuti kursus-kursus lain, maka berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 83% setuju
- i. untuk menentukan kualitas produk maka pilihan responden adalah
- Ketersediaan layanan (produk) yang sesuai dengan kebutuhan, maka berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 90% setuju

- Bahwa responden, memperhatikan biaya sebagai salah satu dasar penentu kualitas, maka berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 85% setuju.
 - Responden memperhatikan instruktur, maka berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 90% setuju
 - Fasilitas belajar, maka berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 89% setuju
 - fasilitas gedung, maka berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 86% setuju
 - Cara pembayaran, maka berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 89% setuju
- j. Sebagai peserta kursus suatu lembaga responden akan berbagi informasi tentang lembaga kursus pilihan responden kepada orang lain, maka berdasarkan analisis kuantitatif skala likert diperoleh tingkat persetujuan atas jawaban pertanyaan tersebut adalah 84% setuju

ilustrasi yang lebih lengkap ada pada table

5.2. Lingkungan Internal

5.2.1. Pemasaran

Pada tanggal 8 Agustus 2002 PO Handoko memulai usaha dengan membuka lembaga kursus bahasa Inggris IEC Harapan Indah dengan hanya menyewa sebuah ruko dua lantai yang terdiri dari 4 ruangan belajar dan satu

ruangan untuk kegiatan extra. Pada bulan pertama pendaftaran yang datang sebanyak 47 orang yang didominasi oleh kelas anak-anak

Pada saat itu pihak IEC pusat dan *owner* mempunyai beberapa alasan memulai usaha tersebut di kawasan Harapan Indah yaitu:

1. Kawasan Harapan Indah adalah kawasan yang sedang berkembang dan dirasakan akan menjadi kawasan yang sangat berpotensi mengingat demografi kawasan tersebut yang banyak dihuni oleh keluarga yang memiliki anak-anak usia sekolah..
2. Belum banyak lembaga kursus bahasa Inggris dengan skala nasional berada dikawasan tersebut, seandainya pun ada hanya lembaga-lembaga bahasa Inggris lokal.
3. Pengembangan cabang-cabang IEC di Indonesia hingga mencapai 70 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia

a. Target Market

Target market IEC Harapan Indah secara umum adalah masyarakat menengah keatas, meskipun IEC memiliki berbagai program pelatihan bahasa Inggris untuk semua tingkatan mulai dari anak-anak berusia 5 tahun hingga karyawan. Namun perkembangan yang terjadi adalah hampir 90% siswa dari IEC adalah siswa SD hingga SMU

Adapun beberapa keunggulan yang ditawarkan oleh IEC harapan indah adalah:

- a. Biaya yang terjangkau dan bisa dibayarkan secara paket atau perbulan
- b. Pertemuan 2X seminggu @1,5 jam
- c. Siswa dapat datang ke IEC tiap hari guna mengikuti kegiatan extra diluar jam belajar seperti
 - *Daily meeting*
sesi percakapan, diskusi, debat, game dengan menggunakan bahasa inggris
 - *Learning centre*

belajar grammar bersama instruktur yang telah disiapkan secara personal, ataupun bertanya seputar pelajaran bahasa inggris disekolah.

- *video program*

kegiatan belajar bahasa inggris dengan menggunakan sarana audio visual, membahas fil-film berbahasa inggris.

- *e- learning*

pembelajaran bahasa inggris dengan menggunakan komputer dan koneksi internet sehingga langsung terhubung ke dunia internasional.

Kesemua kegiatan diatas bersifat extra/tambahan diluar jam belajar regular serta tidak dipungut bayaran.

- d. *Native visiting*, setiap kelas regular minimum 1 kali sebulan kedatangan *native speaker* (penutur asli)
- e. Kegiatan tambahan dari, oleh dan untuk siswa seperti:
 - Sunday meeting club (SMC)
 - Debate Club
 - Newspaper club
- f. *Outing program*, kegiatan rutin diluar kelas dengan menggunakan bahasa inggris seperti borobudur dan balitour program, disini siwa diwajibkan "hunting tourist"
- g. *Parents day*, guru dan orang tua bertemu di setiap kenaikan level (minimal 4 bulan sekali) guna membahas perkembangan siswa.
- h. *Lucky draw*, setiap tahun bagi siswa yang telah lama belajar di IEC dan beruntung mendapatkan paket jalan-jalan ke Singapore

- i. *Best student award*, di tujukan bagi siswa yang berprestasi dari masing-masing cabang kemudian berkompetisi untuk merebut tiket paket home stay selama 2 minggu di Australia.
- j. Program-program privat atau semi private max 3 orang
- k. *English for specific pupose*, pelatihan bahasa inggris untuk kebutuhan tertentu seperti, perawat, sekretaris dan lain-lain.
- l. *Program in house training*, pelatihan bahasa inggris didalam perusahaan.
- m. *TALK* majalah bulanan berbahasa inggris bagi seluruh siswa-siswi IEC.

b. Strategi pemasaran

Ada beberapa strategi pemasaran yang diterapkan IEC harapan indah untuk mendukung ebrollment (pendaftaran) siswa baru antara lain *telemarketing, direct mailing, back to IEC, students get students, school presentation, shower marketing*.

Tele marketing adalah bagian dari *direct selling* yaitu metode penawaran secara tradisional atau biasanya disebut dengan cara penjualan door to door, dalam hal ini staf resepsionis di IEC mempunyai peran penting dalam mem *follow-up* data-data yang masuk dan membuat para calon siswa yang telah melakukan visit sebelumnya untuk mau mendaftar di IEC

Student get students, adalah program pemasaran yang melibatkan para siswa yang tengah belajar di IEC untuk mau membawa sahabat, keluarga atau kerabatnya untuk mau belajar di IEC, program ini mengikut sertakan seluruh siswa dan diberikan kompensasi berupa voucher belajar atau merchandise IEC.

Direct mailing dan back to IEC adalah program yang menawarkan pada seluruh siswa-siwi yang pernah belajar di IEC sebelumnya baik itu untuk melanjutkan menyelesaikan program atau untuk mengambil program lain.

School presentation, adalah program marketing yang bekerja sama dengan pihak sekolah formal untuk dapat memberikan saran baik itu dilakukan oleh pihak IEC atau sekolah, agar para siswa di sekolah itu mau belajar bahasa inggris di IEC. Pola kerjasama ini bersifat kemitraan dengan pihak sekolah.

Showder marketing adalah penyebaran brosur, leaflet kerumah-rumah dan tempat-tempat keramaian juga termasuk diantaranya pemasangan spanduk dan poster-poster di tempat-tempat strategis dan mudah dilihat oleh masyarakat

c. Target pendaftaran 2010

Manajemen yang juga merangkap *owner* telah menetapkan target jumlah siswa IEC Harapan Indah mencapai angka 1000. Jika melihat jumlah siswa bulan Desember 2009 sejumlah 785 siswa, maka untuk mencapai target tersebut diperkirakan tambahan siswa hingga akhir tahun 2010 adalah sebanyak 215 siswa. Pada saat ini IEC Harapan Indah menguasai pasar (market share) kecamatan Medan satria sekitar 28% - 30% dimana prosentase rata-rata kenaikan jumlah siswa sebesar 10%.

5.2.2. Keuangan

Pada masa 2002 hingga 2006 melihat perkembangan IEC yang begitu pesat, pihak manajemen tidak lantas merasa senang hal itu disebabkan karena melihat omzet perbulan terus bertambah akan tetapi tidak diikuti dengan perkembangan profit yang seimbang dengan pertumbuhan. Banyak anggaran di alokasikan untuk kegiatan marketing dan gaji pegawai yang nota bene terbilang tinggi karena tenaga pengajar yang didatangkan dari pusat memiliki cost yang cukup tinggi. Tercatat rata-rata pengeluaran untuk marketing selama tahun tersebut sebesar hampir 30% dari pemasukan serta cost untuk gaji karyawan yang memang dianggarkan sebesar 40% - 45%

Namun setelah kepindahan gedung yang semula sewa dan menjadi milik sendiri dengan kapasitas yang lebih besar pihak manajemen telah menganggarkan target profit perbulan adalah sebesar 30%, dan hal itu dapat dicapai dalam waktu 1 tahun, dapat dilihat dari rekapitulasi laporan laba rugi semester awal tahun 2006 dengan omset sebesar 560 juta mampu menyisihkan laba sebesar 168 juta dan terus stabil hingga semester akhir 2009.

5.2.3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia di IEC Harapan Indah lebih dari separuhnya adalah tenaga honorer, para tenaga pengajar ini dibayar berdasarkan jumlah kelas yang mereka pegang selama satu bulan. Namun meski demikian hubungan yang terjalin antar karyawan tetap harmonis terlebih lagi manajemen telah menetapkan untuk selalu diadakan forum mingguan untuk sarana pelatihan dan standarisasi pengajaran agar kualitas tetap terjaga. *Continous improvement* menjadi bagian dari agenda manajemen dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Penerapan 8 Etos kerja yang diambil dari Buku karangan Jansen Sinamo.[2005] tentang :

1. Kerja adalah rahmat,
2. Kerja adalah amanah,
3. Kerja adalah panggilan,
4. Kerja adalah aktualisasi,
5. Kerja adalah ibadah,
6. Kerja adalah seni,
7. Kerja adalah kehormatan,
8. Kerja adalah pelayanan

Serta pengembangan nilai-nilai perusahaan yang dijadikan sebagai semangat bekerja bagi seluruh staf IEC Harapan Indah. Yaitu

1. Competence,
2. Outstanding,
3. Understanding,
4. Reliable,
5. Sincere,
6. Emphaty

5.3. Analisa SWOT IEC Harapan Indah.

Analisa SWOT merupakan instrument dalam melakukan analisis strategi perusahaan untuk memaksimalkan peran, factor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalkan kelemahan yang terdapat di perusahaan dan menekan ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Untuk keperluan analisis ini, yang berkaitan dengan lembaga kursus. Untuk lebih jelasnya berikut ini faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dari bisnis pendidikan nonformal kursus bahasa Inggris, yaitu :

A. PELUANG

1. in house school training
2. perluasan pemukiman
3. peminat kursus meluas hingga preschool
4. program RSBI (Rintisan Sekolah Berstandar Internasional)
5. TOEFL, TOIEC, IELTS banyak dipakai
6. B.Inggris termasuk materi UAN
7. B.Inggris masih menjadi tren masyarakat

B. ANCAMAN

1. pesaing bermunculan
2. bimbel produk jasa substitusi
3. daya beli konsumen menurun
4. guru disekolah memberi pelajaran tambahan (les)
5. guru lembaga / instruktur menerima private
6. waktu belajar disekolah lebih padat

C. KEKUATAN

1. harga / biaya kursus
2. fasilitas belajar / gedung
3. metode belajar dan materi
4. variasi produk layanan
5. nama lembaga
6. cara pembayaran
7. layanan tambahan
8. instruktur
9. loyalitas pelanggan
10. lokasi strategis

D. KELEMAHAN

1. promosi kurang / anggaran
2. kondisi keuangan perusahaan
3. sistem kepegawaian / turn over
4. kualitas instruktur
5. pengadaan native
6. sistem informasi / data base pelayanan

Untuk analisis lebih lanjut berikut ini hasil kuesioner dari 20 praktisi atau karyawan yang masing-masing 4 orang dari ILP,IEC,LP3I course center, FBI dan LPIA hasil dari kuesioner tentang *Internal Strategic Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Strategic Factor Analysis Summary* (EFAS) adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1

a. *Internal Strategic Factor Analysis Summary* (IFAS)

No	Internal Strategic Factor Analysis Summary (IFAS)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
	Kekuatan			
A	Harga / Biaya kursus	0.08	5	0.4
B	Fasilitas belajar dan gedung	0.07	3	0.21
C	Metode belajar dan materi	0.06	3	0.18
D	Variasi produk layanan	0.06	4	0.24
E	Nama Lembaga	0.08	3	0.24
F	Cara pembayaran	0.05	2	0.1
G	Layanan Tambahan	0.06	3	0.18
H	Instruktur	0.07	4	0.28
I	Loyalitas Pelanggan	0.06	3	0.18
J	Lokasi strategis	0.06	3	0.18
	Kelemahan			
A	Promosi kurang/ Anggaran	0.06	2	0.12
B	Kondisi keuangan perusahaan	0.05	3	0.15
C	Sistem kepegawaian	0.05	2	0.1
D	Kualitas instruktur	0.07	3	0.21
E	Pengadaan native speaker	0.06	4	0.24
F	Sitem informasi / data base pelanggan	0.06	2	0.12
Total		1		3.13

Sumber: Data Primer diolah, 2010

Tabel 5.2

b. *External Strategic Factor Analysis Summary (EFAS)*

	External Strategic Factor Analysis Summary (EFAS)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
	Peluang			
a	In House/ School training	0.1	5	0.5
b	Pangsa pasar masih luas / perluasan pemukiman	0.08	3	0.24
c	Peminat kursus meluas mulai jenjang Preschool	0.07	3	0.21
d	Sekolah mulai banyak yang menerapkan bilingual	0.08	4	0.32
e	Penggunaan syarat TOEFL, TOIEC di banyak institusi	0.07	3	0.21
f	B.Ingggris termasuk materi UAN	0.07	2	0.14
g	Kemampuan Berbahasa Inggris masih jadi tren masyarakat	0.07	3	0.21
	Ancaman			0
a	Bermunculan pesaing	0.09	2	0.18
b	Banyak terdapat produk jasa substitusi	0.1	2	0.2
c	Daya beli konsumen menurun	0.05	3	0.15
d	Guru disekolah memberikan pelajaran tambahan (les)	0.07	2	0.14
e	Guru lembaga/instruktur menerima private	0.07	3	0.21
f	Waktu belajar disekolah yang padat	0.08	4	0.32
	Total	1		3.03

Sumber: Data Primer diolah, 2010

Tabel 5.3

C. *COMPETITIF PROFILE MATRIX*
 a. *COMPETITIF PROFILE MATRIX IEC*

NO	Faktor Strategis	Bobot	Rating	BoBot x Rating
1	Pengenalan Nama	0.14	4	0.56
2	Pelayanan secara umum	0.09	4	0.36
3	Segmentasi Pasar	0.08	4	0.32
4	Pangsa pasar	0.1	4	0.4
5	Biaya	0.12	4	0.48
6	Variasi Produk layanan	0.07	4	0.28
7	Cara pembayaran	0.06	3	0.21
8	Instruktur dan native	0.12	4	0.48
9	Penyediaan Fasilitas	0.1	4	0.4
10	Kekuatan Pemasaran	0.12	3	0.36
	Total	1		3.81

Sumber: Data Primer diolah, 2010

Tabel 5.4

b. *COMPETITIF PROFILE MATRIX LPIA*

NO	Faktor Strategis	Bobot	Rating	BoBot x Rating
1	Pengenalan Nama	0.12	3	0.36
2	Pelayanan secara umum	0.08	3	0.24
3	Segmentasi Pasar	0.08	4	0.32
4	Pangsa pasar	0.12	3	0.36
5	Biaya	0.1	3	0.3
6	Variasi Produk layanan	0.07	4	0.28
7	Cara pembayaran	0.08	3	0.24
8	Instruktur dan native	0.12	4	0.48
9	Penyediaan Fasilitas	0.11	4	0.44
10	Kekuatan Pemasaran	0.12	3	0.36
	Total	1		3.38

Sumber: Data Primer diolah, 2010

Tabel 5.5
c. *COMPETITIF PROFILE MATRIX ILP*

NO	Faktor Strategis	Bobot	Rating	BoBot x Rating
1	Pengenalan Nama	0.1	4	0.4
2	Pelayanan secara umum	0.12	4	0.48
3	Segmentasi Pasar	0.1	3	0.3
4	Pangsa pasar	0.1	4	0.4
5	Biaya	0.12	3	0.36
6	Variasi Produk layanan	0.07	3	0.21
7	Cara pembayaran	0.08	3	0.24
8	Instruktur dan native	0.11	4	0.44
9	Penyediaan Fasilitas	0.1	4	0.4
10	Kekuatan Pemasaran	0.1	3	0.3
	Total	1		3.53

Sumber: Data Primer diolah, 2010

Dari matrik kompetitif profile, diperoleh nilai skor pembobotan untuk IEC Harapan Indah 3.81 lebih tinggi dari pada ILP Harapan Indah 3,53 dan LPIA yang 3.38

Jika melihat perbandingan variabel yang dipergunakan untuk mengukur kekuatan/pesaing Lembaga Kursus, maka diantara lembaga mempunyai kekuatan yang berbeda (berdasarkan tabel tersebut diatas), yaitu:

1. IEC HARAPAN INDAH, mempunyai kekuatan pada

- a. Pengenalan nama skor 0.56
- b. Biaya skor 0.48
- c. dan instruktur native 0.48

2. LPIA mempunyai kekuatan pada

- a. Instruktur native skor 0.48
- b. Penyediaan fasilitas skor 0.44
- c. kekuatan pemasaran 0.36

3. ILP mempunyai kekuatan pada

- a. Pelayanan secara umum skor 0.48
- b. Instruktur native skor 0.44
- c. Biaya skor 0.36

5.3.1. Analisis Matrik Internal Eksternal

Berdasarkan tabel 5.2 *External Strategic Factor Analysis Summary* (EFAS Matrix) dan Tabel 5.1 *Internal Strategic Factor Analysis Summary* (IFAS Matrix); selanjutnya dimasukkan kedalam Matrik Internal-Eksternal (*IE Matrix*), untuk melihat strategi yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan.

Dari Tabel 5.2 *Extrenal Strategic Factor Summary* (EFAS Matrix) diperoleh total skor pembobotan adalah sebesar 3,03. Sedangkan dari tabel 5.1 *Internal Factor analysis* (IFAS Matrix) diperoleh total skor pembobotan adalah 3,13. Dengan demikian, pada Matrix internal-Eksternal, IEC Harapan Indah berada pada IFAS 3,13 dan EFAS 3,03 berarti berada pada sel 5 pada matrik 9 sel gambar 5.4..

Dari gambar dibawah ini diperoleh gambaran bahwa posisi IEC Harapan Indah berada pada sel 5 yaitu pertumbuhan (*growth*) melalui konsentrasi *horizontal*. Strategi ini dimaksudkan agar perkembangan yang dilakukan oleh IEC Harapan Indah adalah kepada perluasan, tingkat penjualan serta kebutuhan primer lainnya. Dengan mengutamakan stabilitas pada strategi yang telah dijalankan dan berfokus pada pencapaian profit

Tabel 5.6

			Skor IFAS	
		Kuat (3.8-5.0)	Sedang (2.4 – 3.7)	Lemah (1.0 - 2.3)
	Tinggi (3.8-5.0)	1) <i>Growth</i> Konsentrasi Melalui <i>Vertical</i>	2) <i>Growth</i> Konsentrasi melalui integrasi <i>Horizontal</i>	3) <i>Retrenchment</i> <i>Turnaround</i>
Skor EFAS	Sedang (2.4 – 3.7)	4) <i>Stability</i> Hati-hati Istirahat (<i>hold</i>) Tanpa merubah Strategy yang telah ditetapkan	5) <i>Growth</i> ✓ Konsentrasi Melalui integrasi <i>horizontal</i> <i>Stability</i> ✓ Tak ada perubahan ✓ Strategi profit	6) <i>Retrenchment</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>
	Rendah (1.0 - 2.3)	7) <i>Growth</i> Difersifikasi Konsentrasi	8) <i>Growth</i> Difersifikasi Konsentrik	9) <i>Retrenchment</i> Bangkrut atau likuidasi

Sumber : Husein Umar, Riset Strategi Perusahaan 1999,221

5.3.2. MATRIX SWOT/TOWS

Tabel 5.7

EFAS <i>IFAS</i>	<i>STRENGTHS-S</i> 1. harga / biaya kursus 2. fasilitas belajar / gedung 3. metode belajar dan materi 4. variasi produk layanan 5. nama lembaga 6. cara pembayaran 7. layanan tambahan 8. instruktur 9. loyalitas pelanggan 10. lokasi strategis	<i>WEAKNESSES-W</i> 1. promosi kurang / anggaran 2. kondisi keuangan perusahaan 3. sistem kepegawaian / turn over 4. kualitas instruktur 5. pengadaan native 6. sistem informasi / data base pelayanan
OPPORTUNITIES-O 1. in house school training 2. perluasan pemukiman 3. peminat kursus meluas hingga preschool 4. program RSBL (rintisan sekolah berbasis 5. TOEFL, TOIEC, IELTS banyak dipakai 6. B.Inggris termasuk materi UAN	<i>SO-STRATEGIES</i> 1. Perluasan pangsa pasar, 2. Meningkatkan pelayanan 3. Meningkatkan kualitas SDM 4. Mempromosikan produk-produk <i>nische market</i> 5. Menjalin kerja sama dengan sekolah-sekolah formal	<i>WO-STRATEGIES</i> 1. Perluasan pangsa pasar 2. Memelihara kualitas dan mutu pelayanan 3. Promosi yang efektif dan efisien
<i>THEATS-T</i> 1. pesaing bermunculan 2. bimbel produk jasa substitusi 3. daya beli konsumen menurun 4. guru disekolah memberi pelajaran tambahan (les) 5. guru lembaga / instruktur menerima private 6. waktu belajar disekolah lebih padat	<i>ST-STRATEGIES</i> 1. Meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik, 2. Meningkatkan kualitas Pelayanan 3. Penetapan Harga yang bersaing	<i>WT-STRATEGIES</i> 1. Lebih memperhatikan kualitas dan mutu pelayanan terhadap konsumen 2. Optimalkan R & D, 3. Menerapkan strategi bisnis yang baru yang lebih efisien dan efektif.

5.4. Alternatif atau pilihan Strategi

Dari Matrik IE dan SWOT, maka diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan oleh IEC, dalam rangka menghadapi pesaing lembaga pendidikan dimasa yang akan datang. Adapun alternatif strategi tersebut adalah:

1. Strategi pertumbuhan (*Growth*) melalui integrasi *horizontal*, strategi ini merupakan strategi perusahaan yang mengejar pertumbuhan penjualan, keuntungan, pangsa pasar dan tujuan primer lainnya. Strategi pertumbuhan ini juga dilakukan dengan integrasi *horizontal* dimana penguasaan pasar dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan pesaing yang mempunyai bisnis yang sama.
2. *Stability*, dengan kondisi ini IEC Harapan Indah diharapkan dapat terus menjalankan strategi yang selama ini dijalankan dengan berfokus pada profit yang diperoleh
3. Perluasan pangsa pasar, dengan melihat kesempatan (*opportunity*) pemukiman dikawasan Medan Satria yang masih terus berkembang strategi ini bertujuan untuk meningkatkan *market share*, sehingga usaha pemasaran yang dilakukan menjadi lebih optimal.

Adapun cara yang ditempuh adalah:

- a. Meningkatkan jumlah tenaga pemasaran
- b. Meningkatkan *items* dari promosi penjualan
4. Meningkatkan Kualitas SDM, kemampuan serta kreatifitas SDM terus dikembangkan dalam rangka peningkatan pelayanan terhadap konsumen
5. Meningkatkan promosi yang efektif dan efisien serta dapat membangun citra (*image*) yang lebih baik lagi

6. Menetapkan harga yang dapat bersaing, tidak berkesan murah namun terjangkau dan sesuai dengan pelayanan yang diberikan.
7. Melakukan *Research and Development*, khususnya dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia serta untuk mengetahui keinginan dari konsumen (*trend*)
8. Penggarapan produk-produk *nische market* seperti kelas-kelas bimbingan TOEFL, TOIEC dan IELTS
9. Menerapkan strategi bisnis yang efektif dan efisien
10. Meningkatkan kualitas kinerja perusahaan

Dengan alternatif strategi yang dikemukakan diatas diharapkan IEC Harapan Indah memiliki rencana strategi yang tepat guna, yang dapat dipakai dalam memenangi persaingan antar lembaga kursus di kawasan tersebut.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

6.1.1 Lingkungan IEC

Berdasarkan penelitian (studi kasus terhadap IEC Harapan Indah) diperoleh gambaran tentang lingkungan IEC adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan Eksternal
 - a. Lingkungan Makro

Dari beberapa faktor lingkungan makro yang dianalisa antara lain:

- Ekonomi dan Politik
Terdapat banyak peluang yang diakibatkan dari kebijakan Politik dan ekonomi yang dibuat oleh pemerintah khususnya dalam hal pendidikan seperti penerapan Rintisan Sekolah Berstandar Internasional
- Teknologi
Penggunaan *multimedia* dalam proses pembelajaran merupakan satu langkah yang dapat diambil bagi para penyelenggara kursus. Demikian pula dengan Internet beserta perangkat dan kegunaannya merupakan salah satu cara agar tercipta *Customer Satisfaction* dan efisiensi
- Sosial Budaya
Tuntutan dunia usaha/industri yang mengharuskan seluruh karyawannya mempunyai keahlian tambahan. Hal itu merupakan salah satu pendorong penting motivasi konsumen

- Hukum

Perizinan sebagai salah satu alat pemerintah dalam mengendalikan serta melindungi hak-hak konsumen menjadi syarat mutlak bagi sebuah lembaga kursus

- Demografi

Pertambahan penduduk serta pembukaan kawasan-kawasan pemukiman baru merupakan *potensial demand*. Jika potensi ini *didrive* akan menjadi *real demand* sehingga akan meningkatkan demand terhadap jasa kursus.

b. Lingkungan Mikro

- Ancaman Pendetang Baru

Melihat perkembangan yang begitu pesat serta diiringi dengan perluasan kawasan Harapan Indah sebagai kota terpadu membuat banyak para investor mencoba untuk ikut turun dalam bisnis pendidikan khususnya kursus bahasa Inggris, hal itu terlihat di awal tahun 2005 banyak bermunculan kursus bahasa Inggris lain seperti ILP, LPIA, LP3I Couse Center, serta masih banyak lagi setelah itu.

- Persaingan sesama Perusahaan dalam industry

Melihat perkembangannya tidak akan diragukan lagi persaingan antar lembaga akan terasa lebih menantang. Pengelola kursus diharapkan dapat terus berinovasi untuk selalu menjadi yang terbaik khususnya dalam meningkatkan kualitas, sarana dan prasarana serta mutu pengajaran di lembaganya.

- Ancaman dari produk atau service pengganti

Perubahan tren pasar pendidikan non formal dari kursus ke Bimbingan Belajar ini harus segera diantisipasi oleh penyelenggara lembaga kursus, terutama yang memang memiliki pangsa pasar peserta didik anak-anak sekolah seperti IEC Harapan Indah

- Kekuatan tawar menawar pemasok
Kemampuan dalam penyediaan materi belajar serta sdm menjadi salah satu tumpuan guna menjaga kualitas dari hasil belajar peserta didik.
- Kekuatan tawar menawar konsumen
Dari hasil penelitian diperoleh alasan konsumen memilih lembaga kursus adalah 1) karena lokasi 2)Biaya 3)Fasilitas 4)Teman 5) Nama Lembaga

2. Lingkungan Internal

a. Pemasaran

Target market IEC Harapan Indah secara umum adalah masyarakat menengah keatas, meskipun IEC memiliki berbagai program pelatihan bahasa Inggris untuk semua tingkatan mulai dari anak-anak berusia 5 tahun hingga karyawan. Namun perkembangan yang terjadi adalah hampir 90% siswa dari IEC adalah siswa SD hingga SMU

Ada beberapa strategi pemasaran yang diterapkan IEC harapan indah untuk mendukung ebrollment (pendaftaran) siswa baru antara lain *telemarketing, direct mailing, back to IEC, students get students, school presentation, shower marketing.*

Manajemen yang juga merangkap *owner* telah menetapkan target jumlah siswa IEC Harapan Indah mencapai angka 1000. Jika melihat jumlah siswa bulan Desember 2009 sejumlah 785 siswa, maka

untuk mencapai target tersebut diperkirakan tambahan siswa hingga akhir tahun 2010 adalah sebanyak 215 siswa.

b. Keuangan

Pihak manajemen telah menganggarkan target profit perbulan adalah sebesar 30%, dan hal itu dapat dicapai dalam waktu 1 tahun

c. Sumber daya Manusia

Continous improvement menjadi bagian dari agenda manajemen dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Penerapan 8 Etos kerja serta pengembangan nilai-nilai perusahaan yang dijadikan sebagai semangat bekerja bagi seluruh staf IEC Harapan Indah

6.1.2 Alasan Konsumen

Untuk menjawab bagaimana masyarakat mengambil keputusan dalam memilih sebuah lembaga kursus antara lain :

- a. Dalam mencari lembaga kursus konsumen mencari yang dekat dengan tempat tinggal, 89% responden setuju
- b. Setelah mengetahui lembaga kursus konsumen selalu mebandingkan dengan lembaga lain, 82% responden setuju
- c. Konsumen memperhatikan pelayananyang diberikan, 81% responden setuju
- d. Konsumen memperhatikan biaya kursus, 82% responden setuju
- e. Konsumen memperhatikan kualitas lulusan, 96% responden setuju
- f. Konsumen memperhatikan Sertifikasi lembaga, 84% responden setuju
- g. Konsumen memperhatikan ada atau tidaknya *native speaker*, 85% responden setuju
- h. Konsumen juga melihat kebutuhan akan kursus-kursus lainnya, 83% responden setuju

- i. Konsumen akan berbagi informasi tentang lembaga kepada orang lain, 84% responden setuju

Dari hasil penelitian juga didapat bahwa konsumen melihat beberapa faktor dalam menentukan kualitas suatu lembaga yaitu

- a. Ketersediaan produk (layanan)
- b. Biaya atas produk menentukan kualitas
- c. Kemampuan instruktur
- d. Fasilitas belajar
- e. Fasilitas gedung
- f. Cara pembayaran

6.1.3 Strategi Perusahaan

Dari hasil analisa mengenai faktor kekuatan, kelemahan, kesempatan serta ancaman diperoleh strategi untuk IEC Harapan Indah adalah penetrasi pasar dengan beberapa hal yang harus dilakukan antara lain :

1. Mengejar pertumbuhan penjualan, keuntungan, pangsa pasar
2. Memperluas pangsa pasar dengan menambah tenaga pemasaran serta items dari promosi penjualan
3. Meningkatkan kualitas SDM
4. Meningkatkan promosi yang efektif
5. Menetapkan harga yang bersaing
6. Melakukan riset akan kebutuhan pasar
7. Menggarap *nische market* seperti TOEFL dan TOIEC

6.2. Saran-saran

Dari hasil analisis penelitian ini maka penulis ingin memberikan masukan kepada lembaga IEC Harapan Indah sebagai penyelenggara sebagai berikut:

6.2.1 Saran Terhadap Lingkungan

Dengan kondisi lingkungan yang telah dianalisa pada bab sebelumnya khususnya untuk lingkungan mikro maupun makro, IEC Harapan Indah harus mampu membuat suatu strategi yang dapat menyesuaikan dengan kondisi lingkungan, serta mampu mewaspadai segala perubahan yang terjadi. Secara teknis ada beberapa hal yang juga bias disarankan antara lain:

1. Pembukaan kelas reguler khusus TOEFL dan TOEIC untuk siswa kelas 3 SMU dan Umum. Hal itu disebabkan karena materi materi Ujian Akhir Nasional khusus untuk bidang bahasa Inggris diambil dari contoh-contoh soal TOEFL untuk Siswa SMU dan TOEIC untuk siswa SMK
2. Peluang kemitraan dengan sekolah-sekolah RSBI (Rintisan Sekolah Berbasis Internasional) dengan banyaknya sekolah sekolah yang berlabel RSBI, maka sudah ada kepastian bahwasanya dalam pemenuhan standar kualitas sekolah Bahasa Inggris yang harusnya dipakai sebagai bahasa pengantar dalam pelajaran sehari-hari. Untuk itu tawaran kemitraan yang dapat dimulai oleh pihak IEC seharusnya menjadi peluang yang cukup besar dalam pengoptimalan SDM yang dimiliki IEC Harapan Indah.
3. Melihat maraknya pasar Bimbel (Bimbingan Belajar) yang ternyata perlahan namun pasti menggerogoti pasar kursus bahasa Inggris mungkin bisa menjadi alternatif untuk memberikan fasilitas Bimbel gratis tidak hanya matematika saja. Sehingga menjadi nilai tambah tersendiri bagi kursus bahasa Inggris di

IEC. Hal tersebut juga dilakukan dengan syarat

- SDM yang memadai
 - Materi bimbel yang lengkap
 - Operasional (kelas dan pengaturan jadwal)
4. Pemanfaatan teknologi dalam pelayanan diharapkan dapat mampu meningkatkan loyalitas pelanggan. Salah satu caranya adalah pemakaian alat EDC (*Electronic Debit Card*) yang telah ada kerjasama dengan pihak perbankan
 5. Penambahan fasilitas / layanan tambahan seperti asuransi peserta didik dapat pula dijadikan alat untuk meningkatkan loyalitas pelanggan.

6.2.2 Saran Terhadap Pendapat Konsumen

Memperhatikan apa yang menjadi faktor-faktor penentu kualitas yang diperoleh dari konsumen penulis menyarankan :

1. Menyediakan produk-produk yang bervariasi yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat
2. Memberikan harga yang mampu bersaing dan sebanding dengan kualitas yang diperoleh
3. Menyiapkan Instruktur-instruktur handal baik local maupun native speakers
4. Menyiapkan fasilitas belajar yang memadai dan terupdate
5. Menyiapkan fasilitas gedung yang bersih dan lengkap, yang

dapat membuat konsumen merasa nyaman

6. Memberikan kemudahan dalam membayar menyesuaikan dengan keinginan konsumen

6.2.3 Saran Terhadap Strategi

Agar strategi penetrasi yang dilakukan oleh IEC harus dipersiapkan sebaik mungkin dengan memperhatikan beberapa hal dibawah ini:

1. Pasar, kondisi yang dinamis yang dapat berubah-ubah serta penuh dengan persaingan menjadi salah satu penyebab strategi yang dimiliki harus mampu beradaptasi dengan baik
2. Perilaku konsumen, keinginan serta kebutuhan yang selalu di dominasi oleh *trend* yang berkembang dimasyarakat
3. Produk, pengembangan serta inovasi terhadap produk yang ditawarkan harus mampu menjawab kebutuhan konsumen

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : YUDHA HERMAWAN

NPM : 0706186000

Tanda Tangan :

Tanggal : 7 Juni 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Yudha Hermawan
NPM : 0706186000
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan Administrasi Bisnis
Judul Tesis : Strategi Bersaing Lembaga Pendidikan Non Formal
(Studi Kasus : Intensive English Course - Harapan
Indah)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sain pada Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof.Dr.Gunadi. M.Sc.Ak . (_____)

Pembimbing : Dr. Ir. Agus Maulana, MSM (_____)

Penguji : Ir. A. Purwono, MBA (_____)

Sekretaris : Teguh Kurniawan S.Sos. M.Sc (_____)

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 23 Juni 2010

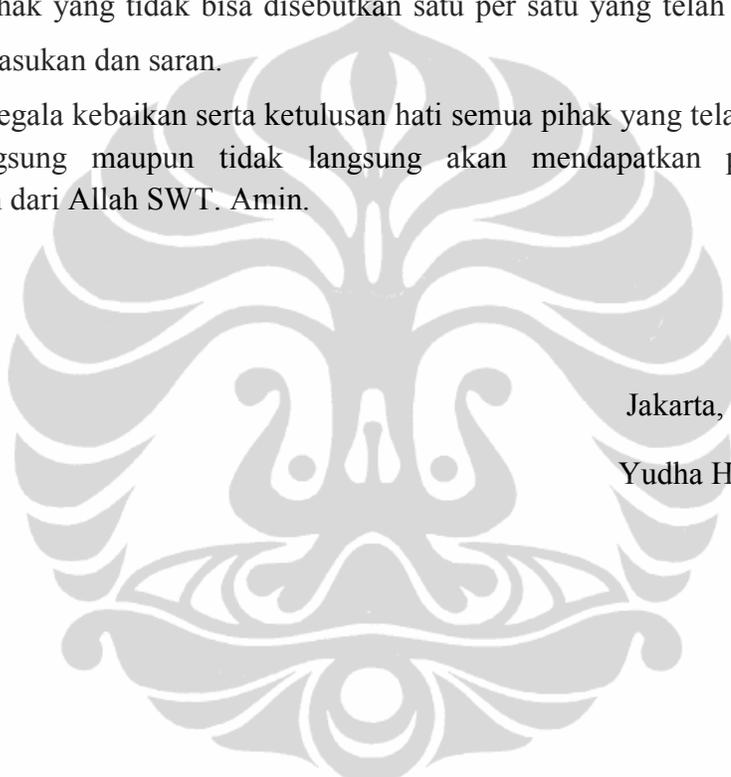
KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis Penulisan tesis yang berjudul: Strategi Bersaing Lembaga Pendidikan Non Formal (Studi Kasus : Intensive English Course – Harapan Indah) ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sain program studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. dr. Bambang Shergi selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Prof. Dr.Eko Prasajo, Mag. Rer. Publ. selaku Ketua Jurusan Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi.
3. Dr. Ir, Agus Maulana, MSM, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
4. Prof.Dr.Gunadi. M.Sc.Ak, Ir. Achmad Purwono, MBA dan Teguh Kurniawan S.Sos. M.Sc, selaku dewan penguji.
5. Bpk. Po Handoko yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk disetujui melakukan riset di IEC Harapan Indah Bekasi.
6. Seluruh staf dan pengajar Program Pasca Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
7. Kedua orang tua, Yuyun SH. MH dan Ermila serta Adik-adikku yang telah memberikan doa yang tak ternilai.
8. Istri saya Yuanita Susilo serta putri tercinta kami Aiko Natha Naida yang telah menjadi motivasi terbesar saya selama ini

9. Rekan-rekan seperjuangan mahasiswa Program Pasca Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Departemen Ilmu Administrasi Universitas Indonesia Tahun akademik 2007/2008.
10. Masyarakat di Kecamatan Medan Satria yang telah bersedia membantu untuk mengisi kuesioner sehingga tesis ini dapat selesai.
11. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang telah memberikan banyak masukan dan saran.

Semoga segala kebaikan serta ketulusan hati semua pihak yang telah membantu baik langsung maupun tidak langsung akan mendapatkan pahala yang berlimpah dari Allah SWT. Amin.



Jakarta, Juli 2010

Yudha Hermawan

ABSTRAK

Nama : Yudha Hermawan

Program Studi : Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Bisnis

Judul : Strategi Bersaing Lembaga Pendidikan Non Formal
(Studi Kasus : Intensive English Course - Harapan Indah)

Selain dari kondisi yang tidak menguntungkan akibat krisis ekonomi tentu tidak dapat dipungkiri lagi bahwa persaingan dalam bisnis pendidikan bahasa Inggris semakin ketat dan berkembang, hal ini terjadi karena sudah banyak pelaku bisnis pendidikan bahasa Inggris di kecamatan Medan Satria Bekasi yang saling berlomba merebut pasar. IEC Harapan Indah sebagai salah satu yang bergerak dalam industri jasa pendidikan bahasa Inggris, membutuhkan suatu strategi bersaing agar mampu bertahan dan memenangkan persaingan

Tujuan utama dari penelitian ini adalah merumuskan alternatif strategi bagi IEC Harapan Indah dengan memperhitungkan berbagai faktor internal maupun eksternal perusahaan.

Data yang diolah merupakan data eksternal perusahaan, yaitu dengan melihat faktor-faktor lingkungan sosial dan lingkungan kerja perusahaan. Selain itu pula diolah data internal perusahaan terutama faktor-faktor yang mempengaruhi produk jasa yang ditawarkan. penelitian ini juga akan diperoleh Matriks Eksternal dan Internal dan *Competitive Profil Matrix*, dengan matriks tersebut penulis dapat mengidentifikasi para pesaing utama termasuk kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa IEC berada pada posisi pertumbuhan dimana yang menjadi fokusnya adalah pangsa pasar, keuntungan serta

penjualan. Dengan meningkatkan kualitas SDM serta menjalankan strategi pemasaran yang efektif diharapkan mampu membangun citra IEC yang lebih baik lagi.

Kata Kunci : Strategi, Pendidikan Nonformal, Analisis SWOT



ABSTRACT

Name : Yudha Hermawan
Study Program: Business Administration
Title : Competitive Strategy Non Formal Education
(Case Study: Intensive English Course - Harapan Indah)

Besides the unfortunate condition due to the economic crisis, it is inevitable that the competition between English Language education business is highly competitive and vastly growing. This happens because there are already a lot of English education business in Kecamatan Medan Satria Bekasi who competes for the market. IEC HARAPAN INDAH as one of the companies that specialize in the English education service industry, need a competing strategy so that they can survive and lead the market.

The main objective of this final assignment is to formulate alternative strategies for IEC HARAPAN INDAH. These priorities of alternative strategies will be done by considering internal and external factors of the company.

Processed data is the external data of the company which accrued by considering social community factors and working community factors. Beside that, the company internal data was processed especially factors that influenced product of service being offered. Otherwise in this research we also an External and Internal Matrix dan Competitive Profile Matrix, BY all the matrixes we can identify all the main competitors including their strength and their weakness.

The result of this research is showing that IEC is in growth position. IEC should be focused on market share, profit and also sales. By improving the quality of human resource and running an effective marketing strategy hopefully can be built a good image for IEC.

Keyword : Strategy, Non formal Education, SWOT Analysis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan	8
II. TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....	10
2.1 Misi dan Tujuan Perusahaan.....	10
2.2 Pengertian dan konsep strategi.....	10
2.3 Tingkatan Strategis.....	14
2.4 Lingkungan Pemasaran.....	15
2.4.1 Lingkungan Makro.....	16
2.4.2 Lingkungan Industri.....	20
2.4.2.1 Ancaman Pendatang Baru.....	20
2.4.2.2 Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri.....	23
2.4.2.3 Ancaman dari Produk Pengganti atau Substitusi.....	24
2.4.2.4 Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli.....	24
2.4.2.5 Kekuatan Tawar- menawar Pemasok.....	25

2.4.3 Pemasaran Jasa.....	25
2.4.3.1 Klasifikasi jasa.....	26
2.4.3.2 Karakteristik Jasa dan Implikasi Pemasarannya.....	27
2.5 Lingkungan Internal.....	29
2.6 Analisis SWOT.....	29
2.6.1 Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT.....	29
2.6.2 Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT.....	31
2.7 Strategi Pemasaran Jasa.....	35
2.8 Strategi Bersaing Generik.....	38
2.9 Strategi-strategi Penggarapan Pasar.....	42
2.9.1 Strategi Keunggulan Pasar.....	42
2.9.2 Strategi Penantang Pasar.....	43
2.9.3 Strategi Pengikut Pasar.....	45
2.9.4 Strategi Ceruk Pasar.....	45
III. METODE PENELITIAN	48
3.1 Tipe Penelitian.....	48
3.2 Subyek Penelitian.....	48
3.3 Unit Analisis.....	48
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.5 Populasi dan sampel.....	49
3.6 Metode Analisis data.....	51
3.7 Kerangka Berfikir.....	52
IV. TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN.....	55
4.1 Sejarah Umum Perusahaan.....	55
4.2 Visi dan Misi.....	56
4.3 Susunan Organisasi.....	56
4.4 Struktur Organisasi dan Tata Kerja Cabang/ Frenchise.....	57
4.4.1 Kedudukan dan Struktur Organisasi cabang.....	57
4.4.2 Komponen Struktur Organisasi.....	57

4.5 Profil IEC Harapan Indah.....	69
V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	71
5.1 Analisis Lingkungan Eksternal.....	71
5.1 Lingkungan Makro.....	71
5.1.1.1 Ekonomi dan Politik.....	71
5.1.1.2 Teknologi.....	72
5.1.1.3 Sosial Budaya.....	72
5.1.1.4 Hukum.....	73
5.1.1.5 Demografi.....	73
5.1.2 Lingkungan Mikro.....	73
5.2 Lingkungan Internal.....	82
5.2.1 Pemasaran.....	82
5.2.2 Keuangan.....	86
5.2.3 Sumber daya Manusia.....	87
5.3 Analisis SWOT IEC Harapan Indah.....	88
5.3.1 Analisis Matrik Internal Eksternal.....	94
5.3.2 Matriks SWOT.....	96
5.4 Alternatif atau Pilihan Strategi.....	97
VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....	99
6.1 Kesimpulan.....	99
6.2 Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA.....	107
Lampiran.....	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Roda Strategi Bersaing.....	12
Gambar 2.2	Konteks dimana Strategi Bersaing dirumuskan.....	13
Gambar 2.3	Tingkatan lingkungan.....	18
Gambar 2.4	Kekuatan yang mempengaruhi persaingan Industri.....	19
Gambar 2.5	Diagram Analisis SWOT.....	32
Gambar2.6	Tiga Jenis Pemasaran Dalam Industri Jasa.....	36
Gambar 3.1	Kerangka Pemikiran.....	54
Gambar 5.1	Perkembangan Jumlah Siswa IEC Harapan Indah 2002-2009.....	74
Gambar 5.2	Profil Jumlah Keluarga Inti Responden.....	77
Gambar 5.3	Profil Latar Belaknag Pendidikan Responden.....	78

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Jumlah Kursus 2008.....	2
Tabel 1.2	Data Jumlah Kursus Bahasa Inggris 2008.....	4
Tabel 1.3	Jumlah Peserta Kursus B. Inggris Wilayah Kecamatan Medan Satria Kota Bekasi.....	5
Tabel 2.1	Matriks SWOT Kearn.....	30
Tabel 2.2	Matriks EFAS dan IFAS.....	33
Tabel 2.3	Model Untuk Strategi korporasi.....	34
Tabel 2.4	Pengenalan Keputusan dalam Penyampaian Jasa.....	37
Tabel 2.5	Tiga Strategi Generik.....	40
Tabel 2.6	Strategi Generik.....	41
Tabel 3.1	Operasionalisasi Konsep.....	52
Tabel 5.1	IFAS.....	90
Tabel 5.2	EFAS.....	91
Tabel 5.3	CPM IEC.....	92
Tabel 5.4	CPM LPIA.....	92
Tabel 5.5	CPM ILP.....	93
Tabel 5.6	Matriks IFAS EFAS.....	95
Tabel 5.7	Matiks SWOT.....	40

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama : YUDHA HERMAWAN
Tempat Tanggal lahir : Bekasi, 17 November 1982
Agama : Islam
Status : Kawin
Alamat : Perum. Wisma Jaya F8/20 RT 007/08 Bekasi, Jawa Barat
Email : ndha_y2000@yahoo.com

PENDIDIKAN

1. Tahun 2000-2004 : Universitas Borobudur Jakarta, Fakultas Ekonomi Akuntansi
2. Tahun 1997-2000 : SMUN 1 Bekasi , IPA
3. Tahun 1994-1997 : SLTPN 1 Bekasi
4. Tahun 1988-1994 : SDN Duren 03 Bekasi