



BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

Seorang pengusaha yang cermat akan melakukan analisis industri terhadap usaha yang sejenis agar mendapatkan pengetahuan dan wawasan lebih luas mengenai industri tersebut, serta mempertimbangkan beberapa faktor utama seperti persaingan dan pasar yang akan dituju. Selain itu, analisis industri juga diperlukan oleh pengusaha dalam menyusun strategi dan merencanakan strategi alternatif.

Analisis industri dikenal sebagai audit manajemen strategi eksternal atau analisis lingkungan. Menurut David (2015:45), audit eksternal berfokus untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi tren dan kejadian di luar kendali suatu perusahaan atau organisasi. Audit eksternal mengungkapkan kesempatan dan ancaman penting yang dihadapi oleh organisasi.

Pengusaha juga perlu menganalisis permintaan industri yang meliputi pengetahuan tentang pasar. Pasar pada dasarnya bersifat dinamis dan selalu berubah. Oleh sebab itu, diperlukan penelitian dan observasi terhadap pasar secara khusus. Pada bab ini, analisis industri akan disajikan melalui matriks dan data yang berhubungan dengan pangsa pasar usaha bimbingan belajar *Jolly House*.

A. Tren dan Pertumbuhan Industri

Pengusaha harus melakukan analisis industri yang akan berfokus pada tren industri tertentu. Berdasarkan konsep tersebut, pengamatan terhadap pertumbuhan industri dilakukan untuk mengetahui tren yang sedang berkembang di daerah tersebut. Industri merupakan sekumpulan perusahaan yang memproduksi produk yang sama atau hampir sama. Analisis lingkungan industri dilakukan untuk mengetahui keadaan dan gambaran mengenai kondisi industri yang dituju saat ini, serta pertumbuhan dalam industri yang dapat menciptakan peluang bagi usaha.

1. Dilarang menyalin atau menjiplak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengizinkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pertumbuhan industri dipengaruhi oleh permintaan konsumen yang dinamis dan terus berubah. Dengan fenomena globalisasi dan perkembangan teknologi modern, edukasi atau pendidikan memegang peran penting dalam masyarakat. Oleh karena itu, Usaha *Jolly House* memanfaatkan peluang tersebut dengan menawarkan jasa bimbingan belajar informal.

Berdasarkan data statistik, jumlah sekolah yang menawarkan jasa pada jenjang pendidikan taman kanak-kanak (TK) dan sekolah dasar (SD) mengalami peningkatan setiap tahun, seperti yang terlihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1
Jumlah Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar di DKI Jakarta

Jenjang	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
TK	1.802	1.924	1.974	1.999	2.076
SD	2.938	3.026	3.047	2.950	2.569

Sumber: Jakarta dalam Angka, Badan Pusat Statistik 2017

Pada tabel 3.1 di atas, terlihat pertumbuhan pada jumlah taman kanak-kanak di Jakarta selama 5 tahun terakhir; serta pertumbuhan pada jumlah sekolah dasar dari tahun 2012 sampai 2014, namun mengalami penurunan di dua tahun berikutnya.

Tabel 3.2
Jumlah Murid Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar di DKI Jakarta

Jenjang	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
TK	75.837	81.723	83.631	86.805	90.141
SD	883.868	844.784	825.971	821.368	815.654

Sumber: Jakarta dalam Angka, Badan Pusat Statistik 2017

Berdasarkan tabel 3.2, kenaikan jumlah murid taman kanak-kanak di Jakarta terjadi secara konstan dalam 5 tahun terakhir. Sedangkan jumlah murid sekolah dasar mengalami penurunan dalam 2 tahun terakhir, sesuai dengan penurunan jumlah sekolah dasar di Jakarta yang ditampilkan pada tabel 3.1.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Tabel 3.3
Jumlah Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar di Jakarta Utara

Jenjang	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
TK	244	254	260	257	263
SD	379	444	451	445	395

Sumber: Jakarta dalam Angka, Badan Pusat Statistik 2017

Tabel 3.4
Jumlah Murid Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar di Jakarta Utara

Jenjang	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
TK	10.953	12.704	11.889	12.294	13.587
SD	137.253	130.386	134.256	133.079	132.007

Sumber: Jakarta dalam Angka, Badan Pusat Statistik 2017

Data yang ditampilkan pada tabel 3.3 dan tabel 3.4 adalah jumlah taman kanak-kanak dan sekolah dasar di Jakarta Utara, serta jumlah murid atau pelajar pada masing-masing jenjang pendidikan. Data tersebut sesuai dengan data pada tabel 3.1 dan 3.2 yang memberi gambaran dalam skala lebih luas, yaitu Provinsi DKI Jakarta.

Usaha bimbingan belajar *Jolly House* direncanakan untuk didirikan di daerah Pademangan, Jakarta Utara. Berikut ialah data jumlah sekolah dan jumlah pelajar di Kecamatan Pademangan berdasarkan jenjang pendidikan masing-masing, yaitu taman kanak-kanak dan sekolah dasar.

Tabel 3.5
Jumlah Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar di Pademangan

Jenjang	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
TK	15	15	15	20	20
SD	39	39	39	39	39

Sumber: Kecamatan Pademangan dalam Angka, Badan Pusat Statistik 2017

Berdasarkan data pada tabel 3.5 di atas, jumlah taman kanak-kanak dan sekolah dasar di Pademangan berjumlah tetap atau tidak berubah dalam dua tahun terakhir, yaitu sejumlah 20 taman kanak-kanak dan 39 sekolah dasar. Jumlah pelajar taman kanak-kanak dan sekolah dasar di Pademangan akan ditampilkan pada Tabel 3.6 sebagai berikut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel. 3.6

Jumlah Murid Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar di Pademangan

Jenjang	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
TK	999	947	862	950	960
SD	12.357	12.100	12.031	12.094	12.100

Sumber: Kecamatan Pademangan dalam Angka, Badan Pusat Statistik 2017

Berdasarkan seluruh data yang ditampilkan, dapat disimpulkan bahwa masih terbuka peluang untuk mendirikan usaha bimbingan belajar.

B. Analisis Pesaing

Persaingan tidak dapat dihindari dalam usaha atau bisnis, namun persaingan dapat diatasi dengan berbagai strategi. Setiap usaha yang didirikan harus memiliki strategi untuk memenangkan persaingan. Dalam menyusun strategi tersebut, hal pertama yang harus dilakukan adalah menganalisis pesaing terdekat maupun pesaing yang dianggap dapat mengancam keberlangsungan usaha yang didirikan.

Dalam melakukan analisis terhadap pesaing, selain dapat mengetahui kondisi pesaing secara umum, pengusaha juga dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan pesaingnya. Kelemahan dan kekuatan tersebut dapat diolah untuk menyusun strategi melawan pesaing. Strategi yang disusun dapat menjadi keunggulan atas kekurangan yang dimiliki pesaing. Pada tahap ini, pengusaha harus memiliki kemampuan analisis yang baik dan ketelitian agar dapat menyusun strategi yang tepat.

Menurut David (2015:59), pesaing adalah perusahaan yang menawarkan produk dan jasa sejenis di pasar yang sama. Pasar dapat mencakup area geografis ataupun segmentasi produk. Ada beberapa pesaing *Jolly House* yang telah terlebih dahulu memulai usaha di bidang bimbingan belajar informal. Namun, yang menjadikan *Jolly House* berbeda dengan kompetitor yang lain adalah harga yang ditawarkan lebih terjangkau, serta mengusahakan terciptanya suasana belajar yang menyenangkan tetapi tetap efektif bagi anak-anak.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Beberapa pesaing atau kompetitor utama bagi *Jolly House* di daerah Pademangan dan sekitarnya antara lain sebagai berikut.

1. Gracia English Course

- Jenis Jasa : Kursus bahasa Inggris untuk pelajar TK, SD, SMP, dan SMA
- Produk Unggulan : Kursus bahasa Inggris untuk pelajar SD dan SMP
- Kelebihan Utama : Lokasi strategis, terletak di tepi jalan raya
- Kekurangan Utama : Jumlah pelajar dalam satu kelas terlalu banyak
- Segmentasi Harga : Menengah

2. Hua You Mandarin Course

- Jenis Jasa : Kursus bahasa Mandarin untuk anak-anak dan umum
- Produk Unggulan : Kursus bahasa Mandarin untuk anak-anak
- Kelebihan Utama : Lokasi strategis, terletak di tepi jalan raya
- Kekurangan Utama : Suasana dalam proses belajar kurang menyenangkan
- Segmentasi Harga : Menengah

3. Rumah Belajar

- Jenis Jasa : Bimbingan belajar untuk pelajar TK, SD, SMP, dan SMA
- Produk Unggulan : Bimbingan belajar pelajaran untuk pelajar SMP dan SMA
- Kelebihan Utama : Lokasi strategis, terletak di tepi jalan raya
- Kekurangan Utama : Tidak menawarkan bimbingan belajar bahasa Mandarin
- Segmentasi Harga : Menengah

Usaha bimbingan belajar *Jolly House* menyatukan seluruh jasa yang ditawarkan dari ketiga kompetitor di atas, yaitu bahasa Inggris, bahasa Mandarin, dan pelajaran dasar. Kekurangan mereka juga dimanfaatkan dan diperbaiki sebagai peluang untuk memperluas pangsa pasar.

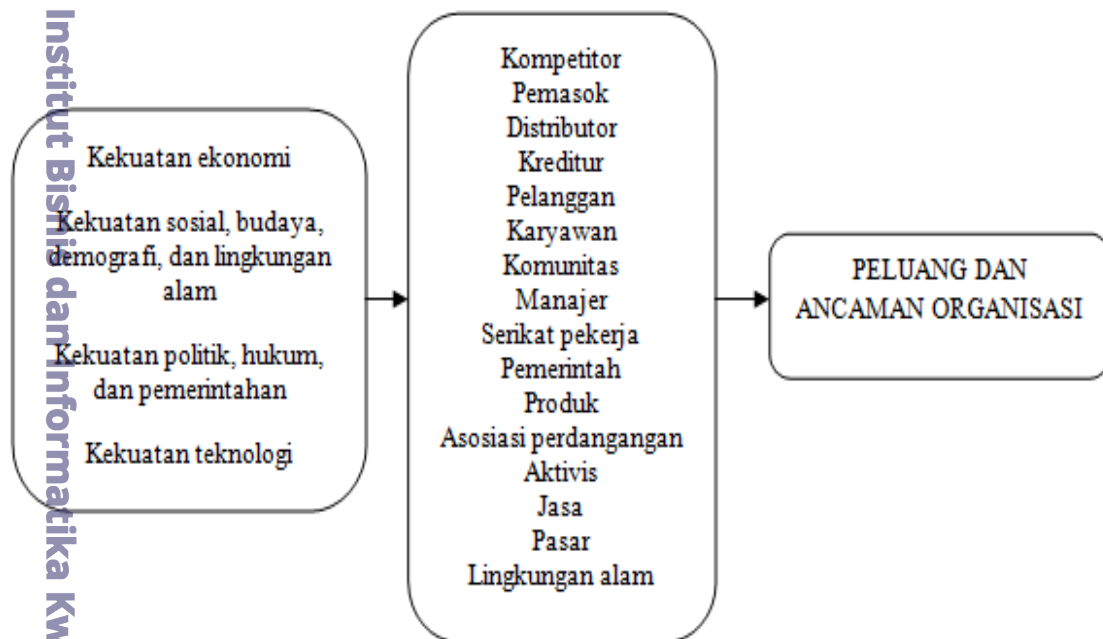


C. Analisis PESTEL

PESTEL merupakan singkatan dari politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan legal (hukum). Analisis PESTEL adalah salah satu metode analisis lingkungan eksternal yang meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Faktor-faktor tersebut dianalisis untuk melihat apakah mereka akan memiliki dampak khusus terhadap kegiatan operasional perusahaan. Apabila mereka memiliki dampak atau pengaruh khusus, perusahaan dapat mengidentifikasi apakah hal tersebut dapat menjadi peluang atau sebaliknya menjadi ancaman yang perlu diatasi perusahaan.

Tren dan kejadian eksternal secara signifikan mempengaruhi produk, jasa, pasar, dan organisasi di seluruh dunia. Menurut David (2015:45), kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi beberapa kategori luas: kekuatan ekonomi; kekuatan budaya, sosial, demografi, dan lingkungan; kekuatan politik, pemerintah, dan hukum; kekuatan teknologi; dan kekuatan persaingan. Hubungan di antara kekuatan-kekuatan ini dan hubungan mereka dengan organisasi digambarkan dalam Gambar 3.1 sebagai berikut.

Gambar 3.1
Hubungan antara Kekuatan Faktor Eksternal dengan Organisasi



Sumber: David, *Strategic Management*, 2015

1. Dilarang menyalin atau seluruhnya atau sebagian karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 IBIKKG (Sistem Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
 Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Pemerintahan Presiden Jokowi dan Wakil Presiden Jusuf Kalla memiliki fokus kerja untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat Indonesia. Hal tersebut tertuang dalam Rumusan Visi Nawacita atau 9 Agenda Prioritas Pembangunan Nasional. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019, juga tercantum bahwa pembangunan pendidikan Indonesia pada periode lima tahun tersebut ditujukan demi peningkatan daya saing global. Berdasarkan hal tersebut, aspek politik dan kebijakan pemerintah saat ini menjadi peluang yang baik bagi pendirian jasa bimbingan belajar *Jolly House* sebagai salah satu sarana meningkatkan pengetahuan anak bangsa.

2. Ekonomi (*Economical*)

Kondisi perekonomian di suatu negara juga menjadi pertimbangan bagi seorang pengusaha untuk mendirikan bisnis baru, karena baik dan buruk kondisi ekonomi sangat berpengaruh terhadap kelangsungan usaha tersebut. Selain itu, kondisi ekonomi di suatu tempat mempengaruhi daya beli dan gaya hidup masyarakatnya. Semakin baik kondisi perekonomian, semakin besar pula daya beli konsumen. Sebaliknya, semakin buruk kondisi perekonomian, maka semakin kecil pula daya beli konsumen.

Berdasarkan publikasi ekonomi yang diterbitkan oleh *World Bank* atau Bank Dunia per Oktober 2017, perekonomian Indonesia tergolong tetap kuat dengan didukung oleh pertumbuhan yang terus berlangsung. Pendapatan domestik riil Indonesia mengalami peningkatan sebesar 5.0%. Fundamental ekonomi makro Indonesia pun mengalami peningkatan, karena pemerintah telah menerapkan reformasi struktural. Kondisi perekonomian global juga berpengaruh baik terhadap perekonomian domestik. Namun berdasarkan publikasi yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik Indonesia pada November 2017, daya beli konsumen meningkat dengan tingkat perubahan yang sangat kecil. Hal ini perlu diperhatikan bagi pendirian usaha bimbingan belajar *Jolly House*.



3. Sosial (*Social*)

Faktor sosial juga perlu diperhatikan sebelum memulai suatu usaha. Faktor sosial berupa kebiasaan, norma dan nilai, gaya hidup, pola sikap, pola hidup, dan pola pikir. Aspek-aspek tersebut dipengaruhi oleh lingkungan sosial seorang individu. Untuk membahas aspek sosial, penulis telah melakukan survei atau penelitian berupa kuesioner yang dijawab oleh 128 orang mengenai pengalaman dan opini mereka terhadap usaha bimbingan belajar.

Berdasarkan survei tersebut, sebanyak 83.6% dari responden pernah memanfaatkan jasa bimbingan belajar ketika duduk di jenjang pendidikan taman kanak-kanak dan sekolah dasar. Di sisi lain, angka tersebut berkurang menjadi 75% dari responden yang memanfaatkan jasa bimbingan belajar ketika duduk di jenjang pendidikan sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas. Kondisi ini dapat menjadi peluang bagi bimbingan belajar *Jolly House*, yang memang menargetkan pelajar taman kanak-kanak dan sekolah dasar sebagai calon pengguna jasa.

Saat duduk di jenjang pendidikan taman kanak-kanak dan sekolah dasar, sebanyak 16.4% responden memanfaatkan jasa bimbingan belajar selama 3-5 tahun dan 20.3% responden selama lebih dari 5 tahun. Saat duduk di jenjang pendidikan sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas, hanya sebanyak 13.3% responden memanfaatkan jasa bimbingan belajar selama 3-5 tahun dan 8.6% selama lebih dari 5 tahun. Data ini juga menjadi faktor pendukung untuk mendirikan usaha bimbingan belajar *Jolly House*.

Ketika ditanya mengenai bidang studi apa saja yang membutuhkan bimbingan secara khusus bagi pelajar, hasilnya ialah sebagai berikut; bahasa Inggris disetujui oleh 67.2% responden, bahasa Mandarin disetujui oleh 62.5% responden, pelajaran dasar seperti Matematika disetujui oleh 63.3% responden, dan sebanyak 57.1% responden juga memilih bidang lain seperti musik atau kesenian lainnya.

Berdasarkan data di atas, aspek sosial menjadi peluang baik bagi usaha *Jolly House*.



4. Teknologi (*Technological*)

Perkembangan teknologi yang pesat selama beberapa dekade terakhir merupakan hal yang telah memudahkan kehidupan manusia dari berbagai aspek. Pendirian usaha bimbingan belajar *Jolly House* dapat memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung proses pembelajaran siswa maupun kegiatan operasional bisnis secara umum. Penggunaan peralatan elektronik cukup dominan dalam usaha ini; seperti *notebook* dan *PC* yang digunakan untuk aktivitas administrasi dan penyimpanan *database* pelanggan, *smartphone* untuk berkomunikasi dan memasarkan usaha kepada masyarakat luas, modem dengan koneksi Wi-Fi membantu agar terhubung dengan jaringan internet, dan lain sebagainya.

Berbagai perangkat lunak (*software*) dan aplikasi khusus telah dikembangkan untuk mendukung proses pembelajaran manusia di masa modern sekarang ini. Usaha *Jolly House* dapat memanfaatkan kamus bahasa Mandarin dan bahasa Inggris berbentuk *digital* yang tersedia untuk sistem Windows, Android, dan iOS. Permainan edukasi untuk anak-anak juga telah dikembangkan dalam skala luas.

Meskipun perkembangan teknologi semakin memudahkan proses pembelajaran individu, anak-anak umumnya tetap membutuhkan kehadiran dan bimbingan dari sosok tenaga pengajar. Oleh sebab itu, hal ini tidak menjadi ancaman bagi usaha bimbingan belajar *Jolly House*, melainkan menjadi sebuah peluang.

5. Lingkungan (*Environmental*)

Salah satu hal yang perlu dilakukan oleh pengusaha adalah memilih lingkungan yang baik untuk mendirikan usaha. Menurut David (2015:50), perubahan lingkungan memiliki dampak besar yang terlihat pada produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Tren yang terjadi dalam lingkungan akan membentuk kehidupan masyarakat dalam aspek pekerjaan, produksi, dan

Hak cipta dimiliki IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie).
Hal Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang menjiptip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



konsumsi. Lingkungan akan membentuk jenis pelanggan yang berbeda-beda; serta kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang berbeda pula.

Usaha bimbingan belajar *Jolly House* direncanakan untuk didirikan di daerah Pademangan, Jakarta Utara. Lingkungan di daerah Pademangan tergolong sesuai untuk mendirikan usaha bimbingan belajar, karena terdapat lembaga taman kanak-kanak dan sekolah dasar dalam jumlah yang cukup besar. Selain itu, terdapat banyak keluarga muda. Dengan kondisi kedua orangtua yang sibuk dengan pekerjaan masing-masing sehingga tidak memiliki cukup waktu untuk mendampingi anak-anaknya belajar, kebutuhan terhadap usaha ini cukup besar. Orangtua juga umumnya menganggap pendidikan sebagai hal penting yang perlu dikuasai oleh anak-anak mereka, terutama penguasaan bahasa asing seperti bahasa Mandarin dan bahasa Inggris.

Suasana persaingan berada dalam tingkat menengah di bidang usaha ini, ditandai dengan jumlah usaha bimbingan belajar yang tidak terlalu banyak di daerah Pademangan, terutama usaha yang menawarkan jasa ketiga bidang studi (bahasa Inggris, bahasa Mandarin, dan pelajaran dasar) dalam satu tempat. Hal ini menjadi peluang yang baik bagi pendirian usaha *Jolly House*.

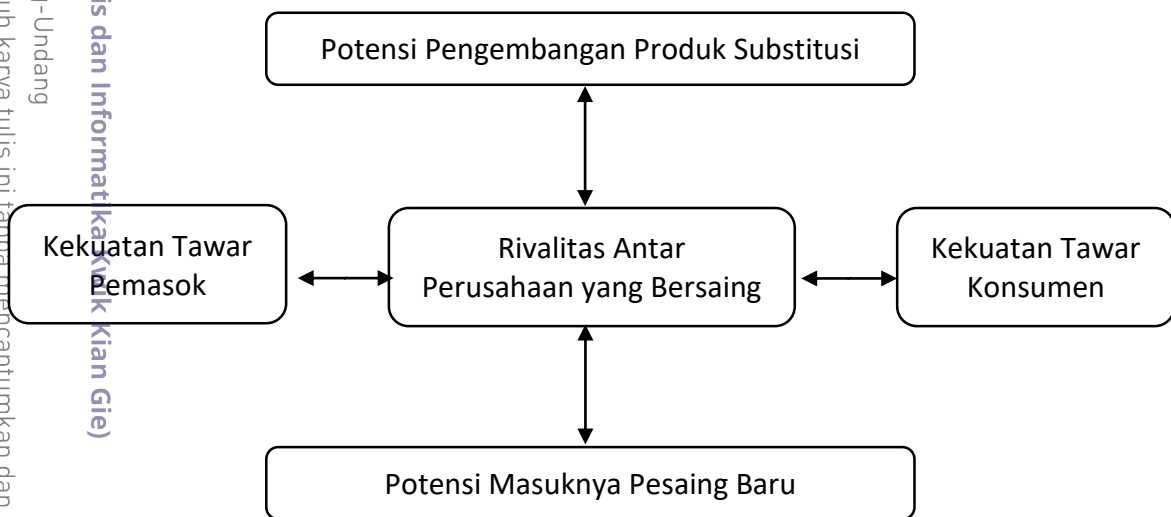
6. Hukum (*Legal*)

Aspek dalam hukum yang berhubungan dengan usaha jasa adalah hukum bisnis dan hukum ketenagakerjaan. Faktor legalitas suatu usaha harus diurus dengan benar dan lengkap sebelum usaha tersebut dijalankan. Namun, proses birokrasi untuk mengurus perizinan usaha di Indonesia cukup sulit dan rumit dibandingkan dengan apa yang telah tercantum dalam Undang-Undang. Proses perizinan yang membutuhkan waktu lama dapat menjadi ancaman bagi pendirian usaha. Penulis memiliki ekspektasi terhadap usaha pemerintah Indonesia untuk mengubah proses birokrasi hukum ke arah yang lebih baik di masa depan.

D. Analisis Lima Kekuatan Persaingan (*Porter's Five Forces Business Model*)

Menurut Michael Porter yang dikutip dari buku (David, 2015:59), *Porter's Five Forces Model* adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi aspek-aspek atau elemen-elemen kunci dari setiap kekuatan bersaing yang dapat memengaruhi perusahaan. Terdapat lima kekuatan utama dalam persaingan usaha menurut Porter yang dapat dilihat pada gambar 3.2 sebagai berikut.

Gambar 3.2
Porter's Five Forces Business Model



Sumber: David, *Strategic Management*, 2015

Berdasarkan gambar 3.2 di atas, terdapat lima kekuatan utama dalam persaingan usaha, yaitu potensi atau ancaman masuknya pesaing baru (*threat of new entrants*), ancaman dari produk substitusi (*threat of substitute products or service*), persaingan atau rivalitas di antara perusahaan sejenis yang bersaing (*rivalry among existing firms*), daya atau kekuatan tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*), dan daya atau kekuatan tawar konsumen (*bargaining power of buyers*).

Masing-masing kekuatan tersebut akan dijelaskan dan dianalisis lebih lanjut sehubungan dengan pendirian usaha bimbingan belajar *Jolly House* sebagai berikut.





1. Ancaman dari Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)

Adanya kemungkinan masuknya pendatang baru merupakan hal yang tidak diinginkan atau menjadi ancaman bagi pemain lama yang telah hadir terlebih dahulu pada suatu industri, karena hal tersebut dapat menambah tingkat persaingan. Besar kecilnya ancaman dari pendatang baru tergantung pada hambatan (*barrier*) untuk masuk ke dalam industri tersebut. Apabila hambatan masuk pasar tinggi, akan sedikit pendatang baru yang dapat masuk. Begitu pula sebaliknya, apabila hambatan masuk pasar rendah maka terdapat kemungkinan yang tinggi bagi pendatang baru untuk memasuki pasar tersebut. Hambatan masuk ke dalam suatu industri dikatakan kuat apabila diperlukan modal yang besar, sulit untuk keluar dari pasar tersebut, dilindungi oleh peraturan pemerintah, terdapat sedikit saluran distribusi, tersedia sedikit sumber daya, dan terdapat skala ekonomi.

Tempat bimbingan belajar *Jolly House* berada pada posisi pesaing baru yang potensial bagi usaha bimbingan belajar yang telah ada. Hambatan masuk ke dalam bisnis bimbingan belajar yang menawarkan jasa pengajaran bahasa Mandarin, bahasa Inggris, dan pelajaran dasar dapat digolongkan menengah atau *medium*. Modal yang dibutuhkan untuk memulai usaha ini pun tidak terlalu besar. Oleh sebab itu, terdapat peluang bagi bimbingan belajar *Jolly House*.

2. Ancaman dari Produk Substitusi (*Threat of Substitute Products or Service*)

Produk substitusi adalah barang dan jasa berbeda dari luar industri tertentu yang memiliki fungsi serupa dengan produk yang dihasilkan oleh industri tersebut. Secara umum, produk substitusi dapat menjadi ancaman bagi suatu bisnis apabila biaya perpindahan yang dikeluarkan lebih sedikit, harga produk pengganti terjangkau, mudah didapatkan, dan mempunyai kualitas, kinerja, atau fitur lain yang dapat memuaskan konsumen. Bagi *Jolly House*, ancaman produk substitusi dapat digolongkan menengah karena tidak dibutuhkan



biaya perpindahan yang besar dan mudah didapat. Selain itu, juga banyak terdapat bimbingan belajar lain yang menawarkan jasa pengajaran pelajaran dasar, bahasa Inggris, dan bahasa Mandarin secara terpisah; maupun secara privat dengan cara mengajar di tempat tinggal setiap pelajar sesuai dengan jadwal dan durasi waktu yang dikondisikan dengan kemampuan konsumen. Keadaan ini menjadi potensi ancaman produk substitusi bagi tempat bimbingan belajar *Jolly House*.

3. Persaingan di antara Industri Sejenis (*Rivalry Among Existing Firms*)

Persaingan dalam industri sejenis harus diperhitungkan oleh pendatang baru sebelum memutuskan untuk memasuki suatu industri. Persaingan di antara kompetitor dalam bidang usaha sejenis dikatakan kuat apabila jumlah pemain banyak, ukuran pemain relatif sama, kapasitas pemain hampir sama, permintaan pasar menurun, biaya perpindahan rendah, biaya keluar dari suatu industri lebih tinggi daripada biaya masuk, dan biaya masuk pasar rendah. Persaingan di industri ini masih digolongkan rendah karena sejauh ini jumlah usaha sejenis yang menyediakan jasa pengajaran tiga pelajaran tersebut dalam satu tempat (*one stop solution*) masih tergolong rendah di wilayah Pademangan, Jakarta Utara. Jumlah bimbingan belajar yang sudah ada pun tidak banyak, biaya keluar dari industri ini sedang atau menengah, dan permintaan terhadap jasa ini semakin tinggi seiring waktu.

4. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Pemasok menyediakan dan menawarkan *input* atau masukan yang diperlukan untuk memproduksi barang atau menyediakan jasa oleh perusahaan. Para pemain di dalam suatu industri bersaing untuk mendapatkan *input* berupa bahan baku dan modal. Beberapa hal yang dapat menyebabkan daya tawar pemasok tinggi antara lain ialah jumlah pemasok sedikit,

produk substitusi tidak ada atau sedikit, adanya ancaman integrasi dari pemasok, dan biaya peralihan ke pemasok lain tinggi.

Apabila pemasok mampu mengendalikan perusahaan dalam hal penyediaan *input*, sedangkan perusahaan tidak memiliki kekuatan untuk mengendalikan pemasok, maka daya tawar perusahaan lemah. Begitu pula sebaliknya, apabila pemasok tidak mampu mengendalikan perusahaan dalam hal penyediaan *input*, sedangkan perusahaan memiliki kekuatan untuk mengendalikan pemasok, maka daya tawar perusahaan menjadi kuat. Daya tawar pemasok dapat digolongkan ke dalam kategori tinggi, menengah, dan rendah.

Dalam industri bimbingan belajar ini, daya tawar pemasok tergolong rendah. Hal ini dilihat dari jumlah pemasok atau penyedia peralatan dan perlengkapan yang beragam, di mana mereka menawarkan harga dan kualitas yang bersaing. Bila dilihat dari segi sumber daya manusia, tenaga pengajar dapat diperoleh dari mahasiswa dan mahasiswi yang berpengalaman dalam mengajar anak-anak, begitu pula dengan bidang studi bahasa Inggris dan Mandarin tingkat dasar untuk pelajar taman kanak-kanak dan sekolah dasar.

5. Daya Tawar Konsumen (*Bargaining Power of Buyers*)

Konsumen adalah setiap individu pemakai barang dan/atau jasa dalam masyarakat; baik bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, maupun orang lain dan tidak untuk dijual kembali. Konsumen merupakan pihak yang kuat dalam memutuskan suatu pembelian atau penggunaan jasa. Daya tawar konsumen kuat apabila jumlah konsumen sedikit, daya beli konsumen rendah, biaya peralihan rendah, dan loyalitas konsumen terhadap suatu *brand* rendah. Daya tawar konsumen bagi usaha *Jolly House* di Pademangan termasuk rendah karena jumlah usaha bimbingan belajar terbatas, jumlah konsumen tinggi, daya beli orangtua cukup tinggi untuk memberikan jasa bimbingan belajar untuk anak-anak, biaya peralihan tidak tinggi, dan loyalitas konsumen terhadap *brand* dapat digolongkan sedang atau *medium*.

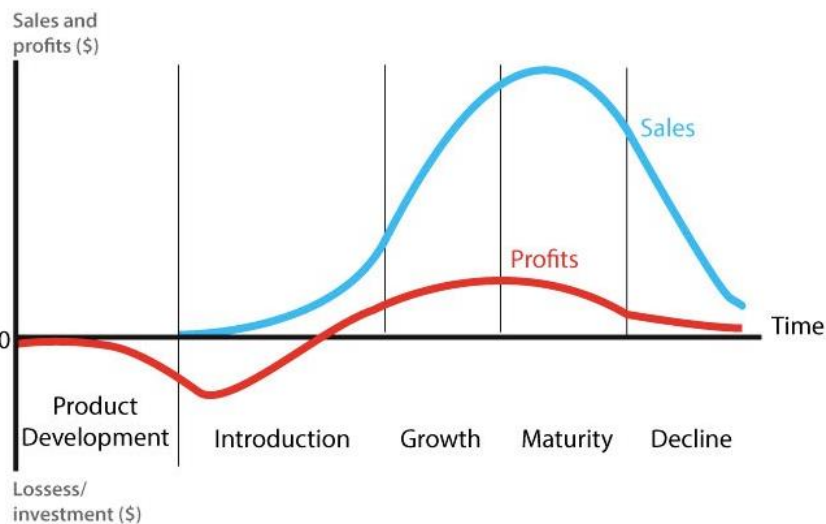




E. Analisis Posisi dalam Persaingan

Posisi perusahaan dalam persaingan dapat dilihat dari produk unggulan yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut. Produk mampu menentukan posisi perusahaan karena produk memberikan keuntungan bagi perusahaan. Produk yang memiliki biaya ekonomis dan mampu menghasilkan keuntungan paling besar akan membuat posisi perusahaan kuat di atas para pesaingnya, bahkan mungkin menjadi pemimpin dalam pasar. Siklus suatu produk terdiri dari *introduction* atau pengenalan, lalu masuk pada tahap *growth* atau pertumbuhan, kemudian masuk pada siklus *mature* atau dewasa, dan terakhir akan menurun atau *decline*. Berikut gambaran dari siklus kehidupan produk.

Gambar 3.3
Product Life Cycle



Sumber: Kotler & Armstrong (2014:296)

Analisis posisi perusahaan dalam persaingan dapat dilihat dengan menggunakan metode *Product Life Cycle* atau yang biasa dikenal sebagai Siklus Hidup Produk, seperti yang terlihat pada gambar 3.3 di atas. Menurut Kotler dan Armstrong (2014:297), sebuah produk memiliki siklus hidup, yang berarti mengatakan tentang empat hal berikut:

1. Produk mempunyai usia terbatas. Apabila produk telah mencapai usia dewasanya, perlu dilakukan pengembangan untuk mendaur ulang siklus hidup produk.

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang menyalin atau seluruhnya atau sebagian karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2. Penjualan produk berbeda dalam setiap tahap; dengan tantangan, peluang, dan masalah tersendiri bagi penjual.
3. Laba naik dan turun pada berbagai tahap siklus hidup produk.
4. Diperlukan strategi pemasaran, keuangan, manufaktur, pembelian, dan pengelolaan sumber daya manusia yang berbeda pada setiap tahap siklus produk.

Siklus hidup produk umumnya dapat digambarkan dalam kurva siklus hidup produk. Kurva tersebut menggambarkan tahapan-tahapan dalam produk yang terdiri atas empat tahap. Keempat tahap dalam siklus hidup produk akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut.

1. Tahap Pengenalan Produk (*Introduction*)

Tahap ini umumnya merupakan tahap di mana produk baru diperkenalkan kepada calon konsumen. Periode pertumbuhan penjualan masih lambat ketika produk diperkenalkan di pasar, karena calon konsumen belum memiliki kesadaran terhadap merek dan produk. Dalam tahap ini pemasaran penting dilakukan untuk meningkatkan kesadaran merek bagi para konsumen. Perusahaan juga tidak mendapatkan laba karena pengeluaran yang besar untuk pengenalan produk.

2. Tahap Pertumbuhan Produk (*Growth*)

Pada tahap ini, produk telah dikenal dan telah diterima oleh konsumen. Periode penerimaan pasar cepat serta permintaan tinggi. Promosi yang dilakukan mulai berkurang dikarenakan kesadaran konsumen akan produk tinggi. Namun persaingan mulai masuk ke dalam tahap ini, karena sangat terbukanya ruang untuk masuk dan bersaing. Perusahaan pada tahap ini mendapatkan laba yang cukup besar akibat permintaan yang tinggi.

3. Tahap Kedewasaan Produk (*Maturity*)

Pada tahap kedewasaan produk, terjadi penurunan terhadap pertumbuhan penjualan dikarenakan produk telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. Perusahaan juga

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



harus menghadapi persaingan yang semakin meningkat. Peningkatan persaingan tersebut menyebabkan skala pangsa pasar yang diperoleh semakin kecil. Pada tahap ini, laba cenderung stabil bahkan dapat menurun. Untuk menghindari tahap penurunan (*Decline*) diperlukan strategi yaitu modifikasi produk, modifikasi pasar, dan modifikasi program pemasaran.

4. Tahap Penurunan Produk (*Decline*)

Pada tahap ini, terjadi penurunan penjualan dikarenakan beberapa alasan; antara lain kemajuan teknologi, perubahan selera konsumen, dan peningkatan persaingan domestik dan luar negeri. Dengan terjadinya penurunan penjualan, beberapa perusahaan akhirnya menarik diri dari pasar dan perusahaan yang tersisa mungkin mengurangi jumlah produk yang ditawarkan karena sedikitnya permintaan.

Dalam menghadapi tahapan ini, perusahaan harus menetapkan sebuah sistem untuk mengidentifikasi produk yang lemah melalui beberapa departemen serta melakukan strategi terpadu dalam pemasaran dan pengembangan produk.

Berdasarkan metode siklus hidup produk, posisi usaha bimbingan belajar *Jolly House* masih berada pada tahap pengenalan produk (*Introduction*). Strategi yang digunakan oleh *Jolly House* adalah intensitas pemasaran yang tinggi berupa promosi dan pengenalan jasa atau *brand* melalui media sosial, maupun dengan metode *word of mouth* berupa testimonial dari pelanggan yang puas sehingga diharapkan dapat mengenalkan usaha *Jolly House* kepada calon konsumen lainnya.

Selain itu, *Jolly House* juga berfokus untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi dan mengusahakan suasana yang kondusif, menyenangkan, dan efektif dalam proses pembelajaran bagi para pelajar.



F. Analisis Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan (*Competitive Profile Matrix*)

Menurut David (2015:66), Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix* – CPM) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan. Melalui analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan (*critical success factors*) yang mencakup isu internal dan eksternal.

Faktor kunci keberhasilan (*critical success factors*) dalam Matriks Profil Kompetitif mencakup isu-isu internal dan eksternal, maka peringkatnya mengacu pada kekuatan dan kelemahan, di mana peringkat 4 adalah kekuatan mayor, peringkat 3 adalah kekuatan minor, peringkat 2 adalah kelemahan minor, dan peringkat 1 adalah kelemahan mayor. Beberapa faktor kunci keberhasilan yang dipertimbangkan dalam pendirian usaha bimbingan belajar *Jolly House* ialah sebagai berikut: *brand image*, fasilitas, harga, lokasi, kualitas tenaga pengajar, metode pembelajaran, dan variasi bidang studi yang ditawarkan.

Untuk mendukung analisis *Competitive Profile Matrix* ini, penulis menggunakan data yang bersumber dari survei atau penelitian berupa kuesioner terhadap 128 orang responden. Dalam kuesioner tersebut, penulis menanyakan skala prioritas para responden yang menjadi pertimbangan dalam memilih usaha bimbingan belajar. Hasil dari survei tersebut ialah sebagai berikut.

1. Kualitas pengajar adalah prioritas pertama, maka bobot CPM ditentukan sebesar 0,25.
2. Metode pembelajaran adalah prioritas kedua, maka bobot CPM ditentukan sebesar 0,20.
3. Harga adalah prioritas ketiga, maka bobot CPM ditentukan sebesar 0,15.
4. Lokasi memiliki selisih tidak jauh dari harga, maka bobot CPM ditentukan sebesar 0,15.
5. Variasi bidang studi adalah prioritas kelima, maka bobot CPM ditentukan sebesar 0,10.
6. Selisih fasilitas tidak jauh dari variasi bidang studi, maka bobot CPM sebesar 0,10.
7. *Brand image* adalah prioritas terakhir, maka bobot CPM ditentukan sebesar 0,05.



Tabel 3.7

Analisis Matriks Profil Kompetitif

Critical Success Factor	Weight	Jolly House		Gracia		Hua You		Rumah Belajar	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Brand Image	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20
Fasilitas	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Harga	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Lokasi	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Kualitas Pengajar	0.25	4	1.00	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Metode Pembelajaran	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Variasi Bidang Studi	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40
TOTAL	1.00		3.35		3.20		3.05		3.40

Sumber: Jolly House, 2017

Keterangan:

1. Bobot (*weight*) dengan nilai tertinggi ialah faktor terpenting bagi keberhasilan perusahaan
2. Total dari bobot (*weight*) secara keseluruhan adalah 1 (satu).
3. Peringkat yang diberikan mengacu pada kekuatan dan kelemahan sebagai berikut.
4=kekuatan mayor, 3=kekuatan minor, 2=kelemahan minor, 1=kelemahan mayor.
4. Skor pada setiap perusahaan merupakan hasil dari perkalian peringkat dengan bobot.

Berdasarkan skor *Competitive Profile Matrix* yang digambarkan pada Tabel 3.7 di atas, terlihat bahwa kompetitor terbesar bagi usaha bimbingan belajar *Jolly House* adalah *Rumah Belajar*. Seperti *Jolly House*, *Rumah Belajar* juga menawarkan jasa bimbingan pelajaran dasar dan bahasa Inggris (namun tanpa bimbingan bahasa Mandarin); berbeda dengan *Gracia* yang hanya memberikan bimbingan bahasa Inggris dan *Hua You* yang hanya memberikan bimbingan bahasa Mandarin.

Sebagai pendatang baru, usaha *Jolly House* memiliki beberapa kelemahan dibandingkan ketiga kompetitornya; terutama karena *brand image* atau citra merek yang belum dikenal luas serta lokasi yang tidak berada di tepi jalan raya sehingga kurang strategis namun akan dapat menawarkan keamanan lebih bagi para pelajar.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

© Hak dimiliki IBI Kian Gie Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
 Hak Cipta dilindungi undang-undang.



G. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (SWOT Analysis)

SWOT adalah singkatan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*.

Analisis SWOT adalah keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan. Analisis ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan pemasaran; baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal bagi suatu perusahaan, serta memantau perusahaan kompetitor.

Kekuatan (*strength*) menggambarkan posisi keunggulan perusahaan pada saat ini, sebagai faktor internal positif yang berperan untuk mengidentifikasi kemampuan dan kredibilitas perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kelemahan (*weakness*) menggambarkan kegiatan perusahaan yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan. Kelemahan merupakan faktor internal negatif yang menjadi penghambat terhadap kemampuan dan kredibilitas perusahaan untuk meraih tujuan. Kekuatan dan kelemahan mampu dikendalikan oleh perusahaan.

Peluang (*opportunities*) merupakan kesempatan positif yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Ancaman (*threats*) merupakan faktor eksternal dalam persaingan yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Peluang dan ancaman tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh perusahaan, namun dapat diatasi dengan merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang efektif.

Berdasarkan konsep tersebut, penulis memaparkan SWOT bagi usaha bimbingan belajar *Jolly House* sebagai berikut.

1. *Strengths* (Kekuatan)

- Suasana pembelajaran interaktif dan efektif untuk anak-anak.
- Metode pembelajaran semi-privat yang berfokus pada anak.
- Pengajar dengan latar belakang prestasi akademik yang baik sesuai bidang studi yang diajarkan, dan berpengalaman membantu anak-anak.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- d. Fasilitas dan pemanfaatan teknologi memadai (tersedia koneksi internet).
- e. Tercipta komunikasi dua arah dan pemberian laporan kepada orangtua murid.
- f. Tempat bimbingan belajar berukuran luas dan nyaman.
- g. Harga kompetitif dan terjangkau.
- h. Jasa bimbingan bidang studi yang ditawarkan bervariasi.

2. Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. Weaknesses (Kelemahan)

- a. Lokasi usaha tidak berada di tepi jalan raya yang strategis.
- b. *Brand image* belum dikenal luas.
- c. Kekurangan modal dari segi finansial.
- d. Kekurangan pengalaman pendiri dalam berbisnis.

3. Opportunities (Peluang)

- a. Ada peningkatan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pendidikan.
- b. Penguasaan bahasa asing semakin dibutuhkan pada era globalisasi.
- c. Ada peningkatan jumlah pelajar taman kanak-kanak dan sekolah dasar.
- d. Pelajar sekolah seringkali mengalami kesulitan dalam mengikuti pelajaran.
- e. Kesibukan orangtua bekerja sehingga tidak dapat membimbing anak dalam belajar.

4. Threats (Ancaman)

- a. Kehadiran kompetitor baru dalam industri bimbingan belajar.
- b. Daya beli masyarakat meningkat, tetapi dengan perubahan yang sangat kecil. Kecepatan konsumsi berkurang dari periode yang sama di tahun sebelumnya.
- c. Jasa substitusi berupa guru privat yang mengajar di tempat tinggal siswa.
- d. Stigma negatif yang melekat pada benak masyarakat terhadap jasa bimbingan belajar sebagai suatu beban bagi para pelajar.
- e. Rasa pesimis terhadap manfaat atau kegunaan dari jasa bimbingan belajar.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Menurut David (2015:171), Matrix SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi sebagai berikut: strategi kekuatan-peluang (*strengths-opportunities* atau SO), strategi kelemahan-peluang (*weaknesses-opportunities* atau WO), strategi kekuatan-ancaman (*strengths-threats* atau ST), dan strategi kelemahan-ancaman (*weaknesses-threats* atau WT).

Strategi SO menggunakan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal. Strategi WO bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Ada delapan langkah dalam merancang Matriks SWOT.

1. Membuat daftar peluang eksternal kunci.
2. Membuat daftar ancaman eksternal kunci.
3. Membuat daftar kekuatan internal kunci.
4. Membuat daftar kelemahan internal kunci.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk menghasilkan strategi SO.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk menghasilkan strategi WO.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk menghasilkan strategi ST.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal untuk menghasilkan strategi WT.

Matriks SWOT usaha bimbingan belajar *Jolly House* disajikan sebagai berikut.



Tabel 3.8
Analisis Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <p style="text-align: center;">EXTERNAL</p> <p style="text-align: center;">Opportunities (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesadaran masyarakat terhadap pendidikan (O1) 2. Penguasaan bahasa asing dibutuhkan di era globalisasi (O2) 3. Peningkatan jumlah pelajar TK dan SD (O3) 4. Pelajar sering mengalami kesulitan dalam proses pembelajaran (O4) 5. Kedua orangtua sibuk bekerja (O5) 	<p style="text-align: center;">Strengths (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suasana pembelajaran interaktif dan efektif (S1) 2. Metode pembelajaran semi-privat (S2) 3. Pengajar berlatar belakang akademik baik. (S3) 4. Fasilitas baik, penggunaan teknologi internet (S4) 5. Komunikasi dua arah dan pemberian laporan (S5) 6. Tempat belajar luas dan nyaman (S6) 7. Harga kompetitif (S7) 8. Bidang studi bervariasi (S8) 	<p style="text-align: center;">Weaknesses (Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi usaha tidak berada di tepi jalan raya yang strategis (W1) 2. <i>Brand image</i> belum dikenal secara luas (W2) 3. Kekurangan modal dari segi finansial (W3) 4. Kekurangan pengalaman pendiri dalam berbisnis (W4).
<p style="text-align: center;">Threats (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kompetitor baru (T1) 2. Daya beli masyarakat melemah (T2) 3. Kehadiran jasa substitusi privat (T3) 4. Stigma negatif bahwa bimbingan belajar adalah beban bagi pelajar (T4) 5. Rasa pesimis pada manfaat bimbingan belajar (T5) 	<p style="text-align: center;">S-O Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkenalkan usaha <i>Jolly House</i> pada masyarakat (S1, S2, S6, S7, O1, O2, O5, O6) 2. Meningkatkan dan mempertahankan mutu jasa (S2, S3, O5, O6) 3. Melakukan komunikasi atau <i>follow-up</i> kepada orangtua secara berkala (S4, S5, O6) 4. Melakukan kegiatan promosi secara berkala (S4, S7, O3, O4, O5) 5. Melakukan kerjasama dengan sekolah (S3, O4) 	<p style="text-align: center;">W-O Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kerjasama <i>sponsorship</i> dengan pihak sekolah (W2, W3, O4) 2. Menjaga kepuasan pelanggan dan melakukan pemasaran melalui <i>word of mouth</i> (W2, O1, O2) 3. Mengikuti pelatihan bisnis secara berkala (W4, O1) 4. Menjalankan kegiatan pemasaran dengan baik agar konsumen semakin mengenal usaha (W1, O2, O3, O4, O5, O6)
	<p style="text-align: center;">S-T Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merancang kurikulum pembelajaran tersendiri (S1, S2, S3, T3, T4) 2. Menjaga kepuasan/loyalitas pelanggan (S3, S6, S7, T1) 3. Pelaporan berkala kepada orangtua (S4, S5, T4, T5) 4. Menawarkan harga jasa yang kompetitif (S7, T2) 	<p style="text-align: center;">W-T Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berusaha untuk mempertahankan jumlah murid (W4, T1, T2) 2. Membangun hubungan baik dengan pelanggan, khususnya orangtua (W2, T2, T3, T4)

Sumber: *Jolly House*, 2017

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie) dan Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie.