**BAB III**

**ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING**

Suatu bisnis atau industri memiliki karakteristik yang berbeda-beda, baik dari sisi ekonomi, lingkungan, pasar, maupun prospek jangka panjangnya. Keadaan industri yang selalu mengalami perubahan dapat mempengaruhi kelancaran dan kesuksesan suatu bisnis. Semakin berkembangnya industri menyebabkan pelaku bisnis harus lebih kreatif dan inovatif dalam menghadapi tantangan baru.

Selain itu, perlu juga dilakukan antisipasi dalam rangka menghadapi dampak yang disebabkan oleh perubahan dalam industri, salah satunya dengan cara melakukan analisis industri dan penelitian mengenai faktor-faktor penyebab perubahan tersebut. Analisis industri merupakan audit eksternal perusahaan yang mengidentifikasi serta mengevaluasi tren dan kejadian di luar kendali suatu perusahaan atau organisasi. Analisis industri diperlukan untuk menentukan strategi dalam menjalankan bisnis serta menghadapi perubahan yang akan terjadi di masa mendatang.

1. **Tren dan Pertumbuhan Industri**

Tren dan pertumbuhan di dalam industri selalu mengalami perkembangan dan perubahan. Tren sendiri merupakan arah atau urutan kejadian yang mempunyai momentum dan durabilitas. Tren juga mengungkap bentuk masa depan dan dapat memberikan arah yang strategis. Seorang pengusaha harus mampu mengikuti tren terkini serta menyesuaikan diri untuk dapat bersaing dengan usaha lain dalam bidang sejenis. Jika pelaku bisnis dan perusahaan tidak dapat melakukan hal tersebut, maka dampaknya adalah laju industri akan melambat. Oleh karena itu, suatu bisnis harus mampu beradaptasi serta mengimbangi perubahan dalam dunia bisnis untuk pertumbuhan industri yang berkelanjutan.

Belajar bahasa Mandarin menjadi tren baru di kota-kota besar di Indonesia selepas tumbangnya Orde Baru. Penguasaan bahasa Mandarin bukan sekadar euforia orang Tionghoa, tetapi menjadi salah satu sarana memperkaya kemampuan intelektual terutama menyikapi perkembangan pesat ekonomi Tiongkok dan globalisasi. Berdasarkan data dari Forum Internasional Bahasa Mandarin, saat ini terdapat sekitar 8.000 mahasiswa Indonesia yang sedang menuntut ilmu di China, di mana 90% di antaranya mempelajari bahasa Mandarin.

Ketua Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan dan Pengajaran Nasional (YPPN) Budya Wacana, Dr. Gideon Hartono mengatakan “Pada era global sekarang ini, bahasa Mandarin sudah menjadi bahasa internasional dan sangat penting, karena digunakan hampir semua bidang. Tak hanya pendidikan, tetapi terutama ekonomi dan industri.” Begitu melihat perkembangan China yang ternyata mampu memengaruhi ekonomi dunia, beliau lantas mengambil langkah memberikan materi bahasa Mandarin di Sekolah Budya Wacana, mulai dari kelompok bermain, TK, SD, SMP sampai SMA.

(Sumber : Sylvie Tanaga, 2018)

 Berdasarkan data serta artikel diatas, dapat disimpulkan bahwa pentingnya peranan Tiongkok dalam dunia ekonomi internasional menyebabkan peningkatan jumlah peminat bahasa Mandarin di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Dampak lain dari perkembangan pesat ekonomi China adalah bahasa Mandarin dijadikan sebagai salah satu pelajaran utama di institusi pendidikan Indonesia sebagai bentuk pengembangan kualitas SDM agar dapat bersaing dalam era globalisasi. Di sinilah fungsi dari penyelenggaraan tempat kursus bahasa Mandarin, yaitu sebagai sarana pelengkap dari pelajaran bahasa Mandarin yang didapatkan di sekolah dan sebagai tempat persiapan pembelajaran bahasa Mandarin intensif bagi pelajar yang ingin melanjutkan studi ke China. Selain itu, pengadaan tempat kursus bahasa Mandarin bermanfaat untuk pekerja serta eksekutif yang berminat untuk menambah pengetahuan bahasa Mandarin untuk digunakan dalam kegiatan bisnis dan dunia usaha.

1. **Analisis Pesaing**

Pesaing adalah bisnis atau usaha lain yang menjual atau menawarkan produk maupun jasa sejenis kepada masyarakat atau konsumen. Persaingan bisnis biasanya muncul karena banyaknya pemain dalam industri sejenis yang saling berlomba–lomba untuk merebut pangsa pasar dan hati konsumen. Untuk memenangkan persaingan, perlu dilakukan analisis pesaing untuk mendapatkan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan dari kompetitor.

Analisis pesaing merupakan proses mengidentifikasi pesaing utama, menilai tujuan, strategi, kekuatan dan kelemahan mereka, serta pola reaksi, dan memilih pesaing mana yang harus diserang atau dihindari. Perusahaan yang melakukan analisis pesaing berpeluang besar untuk menemukan potensi pasar, baik yang sudah digarap ataupun yang belum digarap oleh pesaing. Perusahaan juga dapat mencari celah pasar untuk dimasuki atau menciptakan pasar baru. Hal inilah yang berusaha penulis terapkan dalam rencana pendirian usaha kursus bahasa *Mandarin Learning Center* untuk menciptakan sebuah bisnis yang berkelanjutan dan dapat bersaing dengan kompetitor dalam bidang sejenis.

Untuk mendirikan dan mengelola bisnis tempat kursus bahasa Mandarin, ada beberapa hal yang harus diperhatikan agar sebuah bisnis atau usaha bisa bertahan hidup dan memenangkan persaingan, contohnya : harga, kualitas tenaga pengajar, program kerjasama dengan sekolah dan universitas di China, lokasi, promosi, jadwal kursus yang tersedia, kualitas pelayanan *customer service* dan fasilitas yang disediakan. Faktor-faktor tersebut merupakan sebuah acuan untuk melakukan pengamatan terhadap pesaing atau kompetitor yang berkecimpung dalam industri yang sama. Berikut adalah hasil pengamatan yang telah dilakukan terhadap kompetitor utama dari usaha *Mandarin Learning Center* :

1. ***Mandarin Bridge***
2. Harga : Rp. 2.500.000,- s/d Rp. 5.500.000,- / bulan
3. Kualitas Tenaga Pengajar : Baik (*native* *speaker* berlisensi)
4. Program Kerjasama : Pengurusan studi ke 19 universitas dan 1

 *international school* di China

1. Lokasi : Jl. Boulevard Timur Raya Blok NE 1, No. 6,

 Kelapa Gading, Jakarta Utara

1. Promosi : Melalui *website*, *twitter*, *banner*, *x-banner* dan

 brosur

1. Kualitas *Customer Service* : Cukup Baik (*staff* ramah dan berpakaian rapi, namun kurang cepat tanggap)
2. Fasilitas : 6 ruang kelas dilengkapi dengan meja, kursi, AC,

 dan papan tulis

1. ***Happy Learning Mandarin***
2. Harga : Rp. 2.000.000,- s/d Rp. 5.000.000,- / bulan
3. Kualitas Tenaga Pengajar : Cukup baik (berlisensi)
4. Program Kerjasama : Program *Study Tour* dan beasiswa ke China
5. Lokasi : Jl. Boulevard Raya PA01 Kav 1-2, Kelapa

 Gading, Jakarta Utara

1. Promosi : Melalui *facebook*, *youtube*, *instagram*, *website*,

 *banner*, *x-banner* dan brosur

1. Kualitas *Customer Service* : Baik (staff ramah, *fast response* dan berpakaian

 rapi)

1. Fasilitas : 8 ruang kelas dilengkapi dengan meja, kursi, AC,

 rak buku, papan tulis serta proyektor

**Tabel 3.1**

**Perbandingan *Mandarin Learning Center* dengan Pesaing**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Faktor Pembanding** | ***Mandarin Learning Center*** | ***Mandarin Bridge*** | ***Happy Learning Mandarin*** |
| *Brand* | Belum Dikenal | Terkenal | Terkenal |
| Harga | Sedang | Mahal | Relatif Mahal |
| Kualitas Tenaga Pengajar | Baik | Baik | Cukup Baik |
| Program Kerjasama | Ada | Ada | Ada |
| Lokasi | Strategis | Cukup Strategis | Strategis |
| Promosi | Cukup | Cukup | Cukup |
| Kualitas *CS* | Baik | Cukup Baik | Baik |
| Fasilitas | Cukup Lengkap | Cukup Lengkap | Lengkap |

Sumber : Observasi Penulis, Maret 2019

1. **Analisis PESTLE**

Analisis PESTLE atau *PESTLE Analysis* merupakan sebuah analisa lingkungan bisnis eksternal, dimana analisis PESTLE sendiri terdiri atas *Politic*, *Economy*, *Social*, *Technology*, *Legal*, dan *Environment*. Analisis PESTLE berfungsi untuk melihat lingkungan diluar perusahaan yang dapat menjadi peluang bagi perusahaan atau bisnis untuk berkembang serta melihat ancaman atau resiko eksternal yang dapat mempengaruhi bisnis. Selain itu, analisis PESTLE dilakukan untuk lebih memahami apa saja faktor eksternal yang mempengaruhi suatu bisnis agar perusahaan dapat mengatur strategi untuk menjadi lebih unggul dalam persaingan dan menjadikan perusahaan sebagai *market* *leader* atau pemimpin pasar. Berikut ini adalah analisis PESTLE dari bisnis *Mandarin Learning Center* :

1. ***Politic* (Politik)**

 Dalam mendirikan sebuah bisnis, faktor politik tentunya menjadi sebuah faktor utama yang harus dipertimbangkan oleh para pemilik usaha. Hal ini karena usaha yang didirikan akan terpengaruh oleh keadaan politik atau kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dimana usaha atau bisnis tersebut didirikan. Selain itu, hubungan politik yang mendukung dan stabil juga dibutuhkan demi kelangsungan bisnis dan usaha, termasuk usaha penyedia jasa.

 Saat ini, hubungan politik yang terjalin antara Tiongkok dan Indonesia terbilang stabil, bahkan menunjukan tanda-tanda positif. Hal ini dapat terlihat dari banyaknya kerjasama yang dilakukan kedua negara dalam berbagai bidang. Hubungan politik yang harmonis ini secara tidak langsung turut mendukung bisnis kursus bahasa yang dijalankan oleh penulis, terutama dalam memperlancar kerjasama antara pihak *Mandarin Learning Center* yang berasal dari Indonesia dengan pihak institusi pendidikan asal Tiongkok.

1. ***Economy* (Ekonomi)**

Faktor ekonomi juga memiliki peranan yang sangat penting dalam menjalankan atau mendirikan sebuah usaha. Saat ini, hubungan bilateral antara Tiongkok dan Indonesia, khususnya dalam bidang ekonomi semakin berkembang. Berdasarkan data yang dirilis oleh BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal), investasi Tiongkok ke Indonesia meningkat sejak 2014 hingga 2016, dan diperkirakan akan terus melonjak kedepannya.

Jika angka investasi bertambah, maka jumlah perusahaan asal Tiongkok yang menanamkan modalnya di Indonesia juga akan melambung. Secara tidak langsung, hal tersebut mempengaruhi penyerapan jumlah tenaga kerja lokal dalam skala besar oleh perusahaan China yang beroperasi di Indonesia. Dampak dari hal diatas adalah melonjaknya jumlah sumber daya manusia yang berminat untuk mempelajari bahasa Mandarin demi memenuhi kualifikasi perusahaan multinasional yang berasal dari Tiongkok. Selain itu, *Mandarin Learning Center* juga dapat bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan tersebut sebagai penyedia jasa kursus bahasa untuk meningkatkan kemampuan bahasa Mandarin dari para *staff* dan anggota perusahaan.

1. ***Social* (Sosial)**

Keadaan sosial dari suatu lingkungan memiliki dampak yang besar terhadap kelangsungan dari sebuah bisnis atau usaha. Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi produk, jasa, pasar serta pelanggan. Saat ini, masyarakat Indonesia sudah memiliki kesadaran dan pemahaman akan kebutuhan pendidikan yang memadai untuk bersaing dalam era globalisasi.

Kualitas pendidikan yang baik merupakan hal yang wajib bagi masyarakat saat ini. Oleh karena itu, banyak masyarakat yang menggunakan jasa pendidikan informal untuk melengkapi kebutuhan akan edukasi, salah satunya adalah tempat kursus bahasa Mandarin. Dengan adanya tren ini, maka dapat diperkirakan bahwa bisnis *Mandarin Learning Center* memiliki peluang bisnis yang baik dan dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama.

1. ***Technology* (Teknologi)**

Perkembangan teknologi membawa dampak yang sangat besar dalam kehidupan manusia sehari-hari, termasuk dalam menjalankan suatu bisnis. Peran teknologi sangat penting bagi sebuah bisnis karena jika teknologi dimanfaatkan dengan baik, maka akan mempermudah proses pengelolaan usaha serta membuat sebuah bisnis menjadi lebih baik dan lebih kompetitif jika dibandingkan dengan kompetitor. Selain itu, kemajuan teknologi saat ini juga memudahkan masyarakat untuk mencari informasi mengenai berbagai jenis produk dan jasa yang dibutuhkan, sehingga pebisnis juga dapat memanfaatkan peluang ini untuk menyampaikan infomasi produk ataupun jasa yang dijual kepada konsumen melalui internet.

Semakin berkembangnya penggunaan serta pemahaman masyarakat mengenai teknologi sangat membantu pelaku bisnis untuk menjalankan usahanya. Pertumbuhan IPTEK inilah yang akan dimanfaatkan oleh penulis untuk menjalankan bisnis *Mandarin Learning Center*, yaitu dengan cara menggunakan sistem administrasi dan operasional berbasis komputer untuk mempermudah dan mempercepat pelayanan untuk konsumen. *Mandarin Learning Center* juga akan menggunakan berbagai sarana seperti media sosial dan web serta platform digital untuk melakukan promosi serta memberikan informasi seputar tempat kursus bahasa ini.

1. ***Legal* (Hukum)**

Faktor *legal* meliputi pengaruh hukum terhadap bisnis atau usaha yang didirikan, seperti undang-undang yang berlaku saat ini serta perubahan undang-undang yang ada atau yang akan datang. Hukum yang berlaku berpengaruh terhadap kebiasaan atau perilaku dan budaya kerja perusahaan. Adanya perubahan hukum akan berdampak pada perubahan perilaku bisnis. Seorang pelaku usaha wajib menaati peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran proses bisnis yang dijalankan.

Dalam mendirikan Lembaga Pendidikan Non Formal (LPNF) *Mandarin Learning Center*, diperlukan beberapa dokumen legalitas seperti Surat Keterangan Domisili Usaha (SKDU), Akta Perusahaan, Surat Izin Tempat Usaha (SITU), Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Tanda Daftar Perusahaan (TDP), dan Izin Operasional Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP). Sebagai tambahan, pembimbing dan pengelola Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) wajib memenuhi standar yang berlaku secara nasional sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2009 tentang Standar Pembimbing Pada Kursus Dan Pelatihan dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 42 Tahun 2009 tentang Standar Pengelola Kursus. Selain itu, LPNF memerlukan akreditasi sesuai PP Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 86 juncto Pasal 87 Ayat (1) tentang Standar Nasional Pendidikan yang berfungsi sebagai kegiatan penilaian kelayakan program dan/atau satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

1. ***Environment* (Lingkungan)**

 Faktor lingkungan menjadi salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan ketika akan melakukan perencanaan strategis suatu bisnis. Lokasi geografis bisnis serta kondisi lingkungan sangat mempengaruhi keputusan dari target pasar. Oleh karena itu, *Mandarin Learning Center* rencananya akan didirikan di kawasan yang dekat dengan lingkungan sekolah dan perumahan serta perkantoran agar mudah dijangkau oleh calon konsumen. Selain itu, lokasi bisnis yang berada di kawasan Ruko The Kensington Commercial juga dijaga ketat oleh *security* sehingga lingkungan ini terbilang aman.

1. **Analisis Model Lima Kekuatan Porter (*Porter’s Five Forces Analysis*)**

 Analisis Model Lima Kekuatan Porter atau yang lebih dikenal dengan *Porter’s Five Forces Analysis* adalah suatu kerangka kerja untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikemukakan oleh Michael Porter dari Sekolah Bisnis Universitas Harvard pada tahun 1979. Ada lima kekuatan yang menentukan intensitas persaingan dalam suatu industri, yaitu persaingan dalam industri sejenis, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, daya tawar pemasok, serta daya tawar konsumen. Menurut David dan David (2015: 239), analisa ini merupakan pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Berikut ini adalah hasil analisa Model Lima Kekuatan Porter dalam bisnis *Mandarin Learning Center* :

**Gambar 3.1**

**Model Lima Kekuatan Porter**

(Sumber : Mason Myers, 2015)

1. **Persaingan dalam Industri Sejenis : Sedang**

Persaingan diantara kompetitor yang ada umumnya merupakan suatu perlombaan untuk memperebutkan *market* *share* atau pangsa pasar dengan menggunakan berbagai keunggulan dan strategi yang dimiliki oleh perusahaan. Persaingan akan meningkat dan menjadi lebih ketat apabila salah satu pelaku usaha memberikan penawaran yang lebih menguntungkan bagi konsumen. Banyak strategi yang dapat dilakukan untuk bersaing dengan kompetitor, diantaranya adalah pemberian harga yang terjangkau dan diskon, pelayanan yang memuaskan, lokasi usaha yang mudah dijangkau, hingga evaluasi *feedback* yang diberikan kepada pelaku usaha untuk memenuhi keinginan konsumen.

*Mandarin Learning Center* memiliki beberapa pesaing utama, yaitu *Mandarin Bridge* dan *Happy Learning Mandarin*. Persaingan yang terbentuk dalam industri ini tergolong sedang karena walaupun kompetitor telah memulai bisnis lebih dulu, pangsa pasar yang tersedia masih tinggi. Selain itu, masing-masing pesaing memiliki keunggulan dan kelemahan tersendiri, misalnya *Mandarin Bridge* memiliki keunggulan dalam pengurusan studi ke China dan kualitas tenaga pengajar yang baik dan *Happy Learning Mandarin* memiliki program beasiswa ke Tiongkok serta fasilitas yang lengkap dan pelayanan yang memuaskan.

Kelemahan dari usaha-usaha diatas adalah harga kursus yang terlampau tinggi dengan jumlah pertemuan yang terbilang sedikit. Hal inilah yang dapat dimanfaatkan oleh *Mandarin Learning Center* untuk dapat bersaing dengan kompetitor dalam industri sejenis. Berdasarkan informasi ini, *Mandarin Learning Center* dapat menggunakan strategi berupa pengurusan studi ke China dan jasa kursus dengan harga yang relatif murah, merekrut tenaga pengajar berkualitas, serta memberikan pelayanan *customer* *service* yang memuaskan.

1. **Ancaman Pendatang Baru : Relatif Tinggi**

Salah satu permasalahan bisnis dalam suatu industri adalah munculnya potensi ancaman dari pendatang baru. Hadirnya pendatang baru pada suatu industri merupakan suatu hal yang lumrah, terlebih lagi di Indonesia. Suatu bisnis yang sedang naik daun dan masih memiliki pangsa pasar yang besar pasti harus menghadapi para pesaing-pesaing baru yang menawarkan produk ataupun jasa yang hampir sama.

Dalam menghadapi pesaing atau pendatang baru, *Mandarin Learning Center* menghadapi ancaman yang cukup berat. Hal ini dikarenakan masih banyak tempat kursus bahasa Mandarin baru yang bermunculan akibat tingginya animo masyarakat untuk mempelajari bahasa Mandarin agar dapat bersaing dalam dunia kerja. Dalam menghadapi ancaman ini, *Mandarin Learning Center* akan memberikan pelayanan yang cepat, ramah dan cakap serta melakukan *customer relationship management* melalui *e-mail marketing* dan penawaran eksklusif kepada pelanggan untuk meningkatkan kepuasan konsumen dan menjaga loyalitas pengguna jasa.

1. **Ancaman Produk Pengganti : Relatif Tinggi**

Persaingan antar perusahaan yang semakin ketat membuat para pelaku bisnis yang ingin mencoba masuk ke dalam suatu industri menjadi kesulitan dengan situasi yang ada. Namun, hal tersebut justru memunculkan ide bagi pengusaha baru untuk menciptakan sebuah produk atau jasa pengganti dari industri yang ingin dimasuki. Tujuan pembentukan produk atau jasa pengganti ini adalah untuk menciptakan sebuah pasar baru yang tergolong dalam industri sejenis, namun berbeda dalam produk, jasa maupun sarananya.

Bidang usaha lembaga kursus bahasa Mandarin pun juga menghadapi potensi ancaman dari produk dan jasa pengganti. Ancaman yang muncul dapat berasal dari aplikasi untuk belajar bahasa secara online seperti Duolingo, *Hello Chinese*, *Chinese Skill*, *Mango Language*, dan lain sebagainya. Aplikasi-aplikasi ini cukup diminati karena dapat didownload secara gratis dan bisa digunakan dimana saja dan kapan saja untuk memperdalam ilmu bahasa.

Selain itu, ancaman substitusi juga dapat muncul dari guru kursus bahasa Mandarin *private*. Jasa guru bahasa Mandarin yang bersifat *private* ini cukup besar peminatnya, karena 1 guru hanya melayani 1 orang murid sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berlangsung lebih intens dan pelajaran dapat dicerna secara maksimal. Harga kursus yang ditawarkan pun cukup beragam, dengan waktu pertemuan yang lebih lama dan pilihan hari yang lebih fleksibel.

Keberadaan produk substitusi ini cukup mengancam eksistensi bisnis kursus bahasa, karena jika menggunakan aplikasi maka tidak perlu merogoh kocek dalam-dalam untuk membayar jasa tempat kursus. Namun, aplikasi-aplikasi ini sendiri masih memiliki beberapa kekurangan, yaitu hanya mengajarkan kosa kata sederhana dan tidak menawarkan latihan untuk menjawab pertanyaan umum, ragam percakapan kasual, komprehensi penuh, peribahasa dan metafora sehingga aplikasi ini lebih cocok untuk memperkenalkan konsep bahasa asing, tetapi tidak membantu untuk menjadi fasih dalam menggunakan bahasa tersebut.

Sedangkan kekurangan dari guru kursus bahasa *private* adalah pembelajaran yang tidak memiliki standar kurikulum internasional, tidak seperti lembaga kursus bahasa yang bersertifikat. Kelengkapan fasilitas belajar pun tidak begitu memadai jika dibandingkan dengan tempat kursus bahasa yang memiliki papan tulis, maupun proyektor untuk mempermudah kegiatan belajar siswa. Selain itu, siswa juga tidak mendapatkan sertifikat kelulusan karena guru *private* tidak memiliki kewenangan untuk mengeluarkan sertifikat yang legal dimata hukum.

Hal ini menyebabkan adanya sebagian masyarakat yang lebih memilih untuk memanfaatkan jasa tempat kursus bahasa. Namun, ada juga beberapa orang yang lebih memilih untuk belajar secara otodidak dari aplikasi-aplikasi gratis diatas, dan memilih untuk menggunakan jasa guru kursus *private*. Untuk mengatasi ancaman diatas, dapat dilakukan beberapa strategi seperti menyediakan fasilitas yang memadai, mengadakan pembelajaran sesuai kurikulum internasional, memberikan sertifikat legal untuk kelulusan siswa, serta memberikan diskon dan promo menarik untuk meringankan biaya kursus.

1. **Daya Tawar Pemasok : Sedang**

Keberadaan pemasok atau *supplier* berfungsi untuk menyediakan dan menawarkan *input* yang diperlukan untuk memproduksi barang atau jasa dalam suatu bisnis. Daya tawar pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan di dalam industri yang ada berdasarkan faktor-faktor seperti jumlah ketersediaan pemasok, bahan baku yang tersedia, serta bahan dasar pengganti yang terbilang mahal. Semakin banyak pemasok dalam sebuah industri, maka daya tawar pemasok akan menurun karena para pemasok harus bersaing satu sama lain untuk memberikan penawaran harga dan kualitas bahan baku terbaik.

Dalam industri penyediaan tempat kursus bahasa Mandarin ini, daya tawar pemasok terbilang sedang. Hal ini dikarenakan jumlah pemasok untuk buku-buku pelajaran maupun peralatan serta perlengkapan operasional yang tersedia beragam, dimana harga serta kualitas yang ditawarkan juga bersaing. Namun, untuk jasa penyedia tenaga pengajar bersertifikat cukup sulit untuk ditemukan. Oleh karena itu, *Mandarin Learning Center* memiliki cukup banyak pilihan dalam menentukan *supplier* untuk kelengkapan pembelajaran jika dirasa adanya ketidakcocokan dengan pemasok yang digunakan saat ini. Namun, untuk agen penyalur guru kursus, perlu dilakukan *relationship management* yang baik agar hubungan kerjasama yang terjalin dapat berjalan dengan lancar.

1. **Daya Tawar Konsumen : Relatif Tinggi**

Konsumen merupakan pihak yang dapat memberikan dampak terbesar bagi sebuah usaha atau bisnis. Konsumen biasanya cenderung memilih dan menggunakan produk atau jasa yang diinginkan berdasarkan referensi terpercaya serta harga dan keunggulan yang ditawarkan oleh produk maupun jasa tersebut. Daya tawar konsumen akan meningkat apabila terdapat banyak pilihan produk dan jasa sejenis yang ditawarkan. Konsumen akan mudah beralih ke merek lain apabila produk atau jasa yang digunakan tidak memenuhi ekspektasi mereka. Unsur-unsur ekspektasi ini dapat berupa harga, kenyamanan, keamanan, kualitas, kuantitas, dll.

Daya tawar konsumen terhadap bisnis *Mandarin Learning Center* terbilang relatif tinggi, dikarenakan adanya pilihan tempat kursus bahasa sejenis dengan harga yang bersaing serta tersedianya tempat kursus bahasa Mandarin dengan kualitas yang baik. Namun, beberapa tempat kursus bahasa Mandarin dengan harga yang terjangkau ini tidak memiliki keunggulan berupa kualitas tenaga pengajar *native* *speaker* berlisensi serta program pengurusan studi ke China yang dimiliki oleh *Mandarin Learning Center*, sedangkan tempat kursus bahasa yang berkualitas menetapkan harga yang terlampau mahal untuk jasa yang mereka tawarkan. Di sinilah *Mandarin Learning Center* menempatkan diri sebagai tempat kursus bahasa Mandarin dengan kualitas terbaik dari segi tenaga pengajar, layanan, fasilitas, serta hasil yang diberikan namun tetap ekonomis dan terjangkau dengan menggunakan guru tenaga pengajar *native* *speaker* berlisensi, memberikan layanan yang cepat tanggap, ramah dan cakap serta menyediakan fasilitas yang mendukung kegiatan belajar mengajar.

1. **Analisis Faktor Kunci Sukses (*Competitive Profile Matrix*)**

Menurut David dan David (2015: 245), analisis Faktor Kunci Sukses atau *Competitive Profile Matrix* berfungsi untuk mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan. Analisis ini dapat membantu perusahaan untuk menganalisis kompetitor utama, sehingga perusahaan dapat lebih mudah mengidentifikasi aspek-aspek yang ingin dicapai selama ini, serta kelemahan perusahaan dibandingkan dengan pesaing. Analisis *Competitive Profile Matrix* dapat dipermudah dengan menentukan *Critical Success Factor* untuk para pesaing perusahaan.

1. ***Critical Success Factor***

*Critical Success Factor* adalah elemen yang menjadi penentu keberhasilan suatu bisnis. Metode analisis ini mempertimbangkan beberapa hal kritis di dalam lingkungan perusahaan untuk mendefinisikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan dan kesuksesan perusahaan atau organisasi dan dapat ditentukan jika objektif organisasi telah diidentifikasi. Jika nilai atau rating yang dihasilkan dari *Competitive Profile Matrix* menunjukkan angka yang tinggi maka perusahaan telah mengambil strategi yang tepat, namun jika angkanya rendah maka perusahaan kurang dapat memaksimalkan faktor sukses tersebut.

1. ***Weight* (Bobot)**

Atribut bobot di *Competitive Profile Matrix* berfungsi untuk menunjukan kepentingan relatif dari faktor kesuksesan didalam industri perusahaan. Bobot berkisar sekitar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (penting). Jumlah seluruh bobot yang dihitung harus sama dengan 1,0.

1. ***Rating* (Peringkat)**

Peringkat dalam *Competitive Profile Matrix* memperlihatkan respon perusahaan terhadap faktor penentu keberhasilan sebuah usaha. Semakin tinggi *rating* yang didapat memperlihatkan respon yang baik dari perusahaan terhadap *Critical Success Factor*, dan juga sebaliknya. Peringkat berkisar antara 1,0 sampai 4,0 dan dapat ditetapkan untuk berbagai faktor. Ada beberapa poin penting terkait dengan rating di *Competitive Profile Matrix* :

1. Peringkat ditetapkan untuk maisng-masing faktor yang ada pada perusahaan.
2. Tanggapan paling rendah akan diawali oleh 0,1 yang menunjukan bahwa ini merupakan kelemahan utama dari sebuah perusahaan.
3. Tanggapan rata-rata diawali oleh angka 2,0 yang menunjukan bahwa ini merupakan kelemahan kecil dari sebuah perusahaan.
4. Tanggapan diatas rata-rata diawali dengan angka 3,0 yang menunjukan adanya kelebihan kecil dalam sebuah perusahaan.
5. Tanggapan yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan unggul diwakili oleh angka 4,0.
6. ***Total Weighted Score***

*Total Weighted Score* adalah jumlah seluruh nilai dengan total skor tertimbang. Nilai akhir dari total skor tertimbang harus berada pada rentang 1,0 (rendah) hingga 4,0 (tinggi). Nilai rata-rata tertimbang untuk *Competitive Profile Matrix* adalah 2,5, dimana setiap perusahaan dengan total skor di bawah 2,5 dianggap lemah, sedangkan jika total tertimbang lebih dari 2,5 akan dianggap sebagai perusahaan yang kuat.

Berikut adalah analisis beserta hasil penelitian sederhana yang penulis lakukan untuk menentukan bobot *Competitive Profile Matrix* dari *Mandarin Learning Center* yang dijabarkan pada **Tabel 3.2** :

**Tabel 3.2**

***Competitive Profile Matrix* *Mandarin Learning Center***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Critical Success Factor*** | ***Weight*** | ***Mandarin Learning Center*** | ***Mandarin Bridge*** | ***Happy Learning Mandarin*** |
| ***Rating*** | ***Score*** | ***Rating*** | ***Score*** | ***Rating*** | ***Score*** |
| Harga | 0,13 | 3 | 0,39 | 2 | 0,26 | 2 | 0,26 |
| Kualitas Pengajar | 0,13 | 3 | 0,39 | 4 | 0,52 | 2 | 0,26 |
| Program Studi LN | 0,12 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 |
| Lokasi | 0,12 | 3 | 0,36 | 2 | 0,24 | 3 | 0,36 |
| Promosi | 0,11 | 4 | 0,44 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 |
| Kurikulum Pelajaran | 0,13 | 3 | 0,39 | 4 | 0,52 | 4 | 0,52 |
| Fasilitas | 0,13 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 4 | 0,52 |
| Kualitas Layanan | 0,13 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 4 | 0,52 |
| **TOTAL** | **1,00** |  | **3,11** |  | **3,01** |  | **3,13** |

 Sumber : Hasil Kuesioner

Keterangan :

1. *Weight* (bobot) yang bernilai paling tinggi merupakan faktor yang terpenting untuk menunjang keberhasilan usaha.
2. Total dari *weight* (bobot) secara keseluruhan adalah 1 (satu).
3. *Rating* (peringkat) yang diberikan mengacu pada kekuatan dan kelemahan bisnis atau usaha, yaitu : 4 = *major strength,* 3 = *minor strength,* 2 = *minor weakness,* 1 = *minor weakness*.
4. Total *score* (nilai) pada masing-masing perusahaan merupakan hasil dari perkalian *weight* (bobot) dengan *rating* (peringkat).

**Tabel 3.2** menunjukkan hasil perhitungan *Competitive Profile Matrix* antara *Mandarin Learning Center* dengan dua pesaing utama dalam industri sejenis, yaitu *Mandarin Bridge* dan *Happy Learning Mandarin*. Data diatas diperoleh melalui hasil kuesioner yang ditanggapi oleh 69 responden laki-laki dan perempuan berstatus pelajar, mahasiswa, pegawai, wiraswasta, dan lain-lain dengan rentang usia kurang dari 20 tahun hingga lebih dari 40 tahun. *Mandarin Learning Center* menempati urutan kedua dengan nilai yang berbeda tipis dibandingkan *Happy Learning Mandarin* pada urutan pertama dan berbeda cukup jauh dengan *Mandarin Bridge* pada urutan ketiga. Angka yang tertera pada tabel tersebut menjelaskan tentang kelebihan dan kelemahan dari masing-masing perusahaan berdasarkan *Critical Success Factor*.

1. **Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (*SWOT* *Analysis*)**

Menurut David dan David (2015: 259), *SWOT* *matrix* adalah alat pencocokan yang penting untuk membantu *manager* dalam mengembangkan 4 jenis strategi. Keempat strategi ini terdiri dari strategi SO – *Strengths and Opportunities* (Kekuatan dan Peluang), strategi WO – *Weaknesses and Opportunities* (Kelemahan dan Peluang), strategi ST – *Strengths and Threats* (Kekuatan dan Ancaman), dan strategi WT – *Weaknesses and Threats* (Kelemahan dan Ancaman). Strategi SO adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO adalah strategi bagaimana perusahaan meningkatkan kelemahan internal perusahaan dengan peluang eksternal yang ada.

Strategi ST adalah strategi agar perusahaan dapat menghindari ancaman-ancaman eksternal menggunakan kekuatan internal yang dimiliki. Strategi WT adalah strategi untuk merumuskan taktik defensif yang digunakan perusahaan dalam rangka memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Dengan melakukan analisis *SWOT*, dapat diketahui faktor internal maupun eksternal yang akan mempengaruhi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Berikut ini penulis sajikan data analisis *SWOT* dari bisnis *Mandarin Learning Center* dalam **Tabel 3.3** :

**Tabel 3.3**

***SWOT* *Matrix* *Mandarin Learning Center***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Internal****Eksternal** | ***Strengths (S)*** | ***Weaknesses (W)*** |
| 1. Harga kursus dan program studi LN yang terjangkau dengan kualitas terbaik.
2. Lokasi yang strategis dan mudah dijangkau serta dekat dengan area perumahan dan sekolah.
3. Pelayanan yang ramah, cepat dan professional.
4. Tempat kursus yang nyaman dengan fasilitas yang memadai untuk mendukung kegiatan belajar mengajar.
 | 1. Masih kurangnya pengalaman dalam proses pengelolaan bisnis tempat kursus Mandarin.
2. *Brand* belum dikenal oleh masyarakat luas.
 |
| ***Opportunities (O)*** | **Strategi SO** | **Strategi WO** |
| 1. Terbatasnya jumlah tempat kursus bahasa Mandarin.
2. Meningkatnya minat masyarakat untuk belajar bahasa Mandarin agar dapat beradaptasi dengan globalisasi yang terjadi.
 | 1. Mengutamakan pelayanan serta mempertahankan kualitas tenaga pengajar dan menetapkan harga kursus dan program studi LN yang terjangkau. (S1, S3, O2)
2. Menyediakan tempat kursus yang nyaman dengan fasilitas yang menunjang kegiatan belajar mengajar di daerah yang strategis namun jumlah tempat kursus bahasa Mandarinnya masih terbatas untuk menarik target pasar. (S2, S4, O1)
 | 1. Melakukan promosi yang efektif ke masyarakat luas untuk memperkenalkan *brand* *Mandarin Learning Center*. (W2, O1)
2. Mempelajari langkah-langkah cerdas dan strategi kompetitor dalam menarik target pasar agar memilih tempat kursus tersebut. (W1, O2)
 |
| ***Threats (T)*** | **Strategi ST** | **Strategi WT** |
| 1. Adanya pesaing lama yang lebih dikenal oleh publik.
2. Munculnya pesaing baru.
3. Loyalitas konsumen belum terbentuk.
 | 1. Menjaga dan meningkatkan kualitas dari layanan, sistem pengajaran serta fasilitas agar tercipta loyalitas konsumen. (S3, S4, T3)
2. Memberikan ragam promosi untuk meringankan pembayaran kursus dan program studi LN (S1, T1, T2)
 | 1. Menyebarluaskan nama *brand* *Mandarin Learning Center* melalui konsumen baru dengan memberikan berbagai kelebihan seperti diskon, referral, dan sebagainya untuk menjaga konsumen lama dan menarik konsumen baru. (W2, O2, O3)
 |

Sumber : *Mandarin Learning Center*, 2019