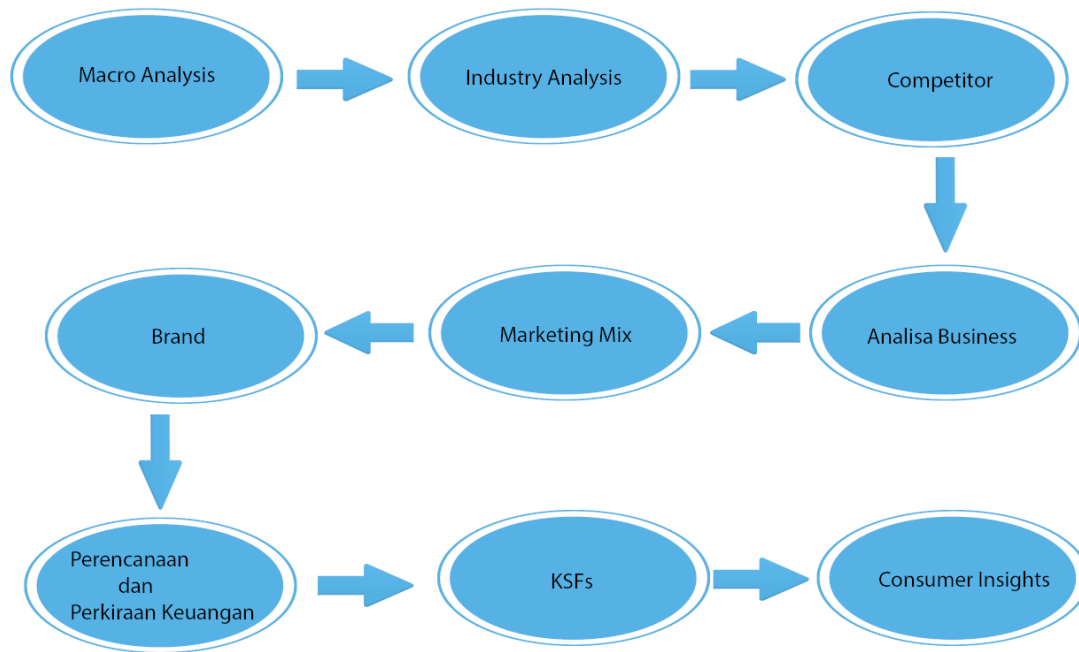


BAB II

VALUE PROPOSITION

2.1 *Frame Work Analysis*

Dalam membuat Proposisi Nilai untuk BMC Kelas Tambahan, diperlukan sebuah *Framework* Analisa yang membuat tercapainya optimalisasi ketajaman analisa.



Gambar 2.1 *Framework* Analisa (Sumber : Penulis)

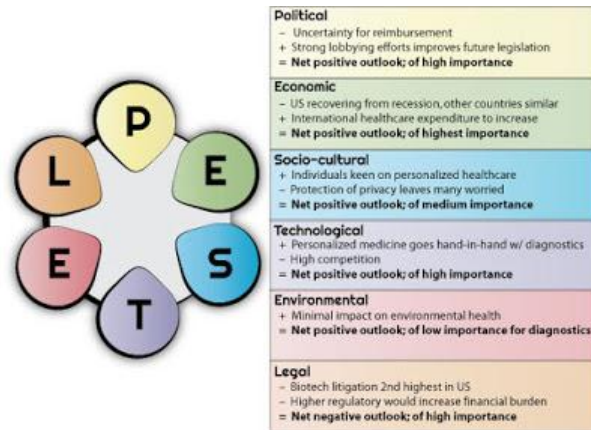
2.2 Analisa Lingkungan Makro

Baik di industri pendidikan maupun industri lainnya, Menurut Kotler dalam bukunya *Marketing Management* (2009) ada 6 faktor eksternal yang akan mempengaruhi keberlangsungan suatu bisnis di antaranya:

1. Faktor Politik dan Hukum
2. Faktor Ekonomi
3. Faktor Sosial Budaya
4. Faktor Teknologi
5. Faktor *Environmental*
6. Faktor Legal

Dari 6 faktor tersebut, *tools* analisa yang tepat adalah dengan menggunakan Analisa PESTEL.

2.2.1 Analisa PESTEL



Gambar 2.2 Pestel analisis (sumber : Kew, J. & Stredwick, J. (2005). *Business Environment: Managing in a Strategic Context*)

Menurut Dr. Kevan Williams (2010, hal 211), PESTEL merupakan sebuah alat yang membantu kita untuk mengetahui hal-hal besar yang terjadi. Hal-hal besar ini atau faktor-faktor makro-ekonomi adalah sesuatu seperti krisis ekonomi, atau populasi, yang tak bisa diubah oleh bisnis. Arah analisis PESTEL adalah kerangka untuk menilai sebuah situasi, dan menilai strategi, arah perusahaan, rencana pemasaran, atau ide. Dimana analisis ini cukup mempengaruhi perusahaan, karena melalui analisis ini dapat diambil suatu peluang atau ancaman baru bagi perusahaan. Penjabaran PESTEL secara lengkap adalah sebagai berikut :

a. *Political*

Faktor politik merupakan kebijakan pemerintah, hukum yang berlaku, dan aturan formal atau informal dilingkungan perusahaan. Kebijakan pemerintah akan mempengaruhi

undang-undang yang mengatur pajak atau proses bisnis. Kebijakan - kebijakan pemerintah tersebut yaitu :

1. Kebijakan pemerintah pada aturan etika pemasaran.
2. Kebijakan pemerintah dalam menentukan arah ekonomi.
3. Pandangan pemerintah terhadap budaya dan agama.

Negara berwenang untuk mengatur dan menentukan semua aspek kehidupan bernegara termasuk didalamnya aturan dan Undang-Undang yang dipakai untuk pola dasar sistem pendidikan yang ada.

Faktor politik tentunya akan menentukan hukum dan peraturan yang membatasi operasi perusahaan. Kelas Tambahan tentunya menyadari hal ini dan akan mengatur strategi perusahaan berdasarkan faktor politik ini. Sebagai contoh adalah penerapan upah minimum regional, pajak, kebijakan tentang harga jasa yang ditawarkan, kebijakan perusahaan terkait semua karyawan yang harus patuh pada peraturan perusahaan terutama yang terkait dengan masalah SARA.

b. *Economic*

Faktor ekonomi memiliki dampak besar dalam seberapa besar suatu perusahaan beroperasi dan membuat suatu keputusan. faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya beli dari *customer* dan mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan, bagaimana situasi ekonomi perdagangan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Faktor - faktor yang harus diperhatikan dalam factor ekonomi yaitu :

1. Suku bunga
2. Tingkat inflasi.
3. Tingkat pendapatan per kapita.
4. Prospek ekonomi Produk Domestik Bruto (PDB) per kapita dalam jangka panjang.

Aspek ekonomi dan aspek politik tidak dapat dipisahkan, karena pembangunan ekonomi memerlukan politik yang stabil, sedang stabilitas politik juga memerlukan stabilitas ekonomi, jadi kedua hal ini saling mempengaruhi yang satu dengan yang lainnya.

Target pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2015 adalah 5,7% (Soepardi, 2015). Indonesia adalah negara dengan tingkat ekonomi terbesar di Asia Tenggara (Suhendra, 2014). Pada tahun 2017, Indonesia diperkirakan akan menjadi generasi perekonomian terbesar di Asia dan bergabung dengan jajaran China, Jepang, India, Australia dan Korea Selatan (Adila, 2015). Sasaran utama bisnis ini adalah para pelajar SMA. Di sisi lain hal ini dipengaruhi oleh tingkat pendapatan orang tua para pelajar tersebut. Apabila perekonomian Indonesia meningkat, maka kemungkinan penambahan siswa baru terjadi, karena biaya bukan lagi kendala bagi mereka.

c. *Social*

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada. Sosial pada bisnis berbeda dari satu negara ke negara yang lain ada beberapa faktor yang harus di

perhatikan khususnya di Negara Indonesia. Faktor- faktor didalam faktor sosial tersebut antara lain :

1. Agama yang dominan
2. Faktor bahasa
3. Kebiasaan konsumen
4. Faktor jenis kelamin
5. Penyebaran usia penduduk

Di Indonesia seiring meningkatnya jumlah penduduk akan terus muncul permintaan akan pendidikan nonformal di masyarakat seiring banyaknya polulasi penduduk tersebut membuat tingginya tingkat minat masyarakat akan pendidikan nonformal. Pendidikan nonformal pada umumnya dilaksanakan tidak dalam lingkungan sekolah, maka pendidikan nonformal diidentikkan dengan pendidikan luar sekolah yang mana tidak mengganggu jam belajarsiswa-siswi di sekolah. Pendidikan nonformal harusdibuat sedemikian rupa agar dapat di terima dan menarik minat siswa-siswi.

Di era globalisasi sekarang ini, tentunya persaingan semakin sulit. Hal ini dibuktikan dengan semakin sulitnya mencari lapangan pekerjaan. Sehingga diperlukan suatu pembekalan terutama dalam pendidikan agar dapat mampu bersaing dalam dunia kerja nanti, dan Kelas Tambahan diharapkan dapat mengangkat siswa-siswi nya menjadi pribadi- pribadi yang sukses kedepannya.

d. *Technological*

Faktor teknologi sangat penting bagi keuntungan kompetitif, dan merupakan pemacu utama di zaman globalisasi atau era modern. Era modern ini adalah era dimana transformasi dari sesuatu yang kurang berkembang menjadi kearah yang lebih maju. Ada beberapa yang dapat kita ketahui di bidang teknologi antara lain:

1. Teknologi dapat digunakan menjadikan produk dan layanan yang akan dibuat menjadi lebih murah dan kualitas yang lebih baik.
2. Teknologi dapat menawarkan konsumen maupun bisnis dengan produk dan layanan yang lebih inovatif.
3. Teknologi dapat merubah cara barang maupun jasa didistribusikan. Teknologi menawarkan cara baru untuk berkomunikasi dengan konsumen.

Perkembangan teknologi berkembang sangat drastis dan terus berevolusi sehingga teknologi semakin canggih contohnya adalah teknologi *handphone* yang awalnya hanya hanya sebuah alat komunikasi nirkabel berkembang menjadi alat komunikasi yang dapat mengambil foto, merekam video dan mengakses internet dengan cepat hanya dalam hitungan detik. Dan saat dengan penggunaan *Smartphone* informasi bisa kita dapatkan di mana saja kita berada dan juga bisa menjadi peluang bisnis.

Data survei juga mengungkap bahwa rata-rata pengakses internet di Indonesia menggunakan perangkat genggam. Statistiknya sebagai berikut:

1. 67,2 juta orang atau 50,7 persen mengakses melalui perangkat genggam dan komputer.
2. 63,1 juta orang atau 47,6 persen mengakses dari *smartphone*.
3. 2,2 juta orang atau 1,7 persen mengakses hanya dari komputer.

Meski demikian, penetrasi internet tersebut mayoritas masih berada di Pulau Jawa. Dari survei yang dipresentasikan oleh APJII itu tercatat bahwa sekitar 86,3 juta orang atau 65 persen dari angkat total pengguna internet tahun ini ini berada di Pulau Jawa.

Berdasarkan fakta tersebut kami meyakini bahwa bisnis Kelas Tambahan akan cocok diterapkan di masyarakat, karena faktor teknologi telah mendukung bisnis ini untuk berjalan.

e. *Environmental*

Faktor lingkungan dapat digunakan ketika melakukan perencanaan strategis atau mencoba mempengaruhi keputusan pembeli. Faktor ini meliputi aspek ekologi dan lingkungan seperti cuaca dan iklim.

Bisnis ini memiliki tingkat polusi yang relatif sedikit karena sebagian besar merupakan sampah rumah tangga seperti bungkus air mineral, sampah kertas, bungkus makanan, dll.

f. *Legal*

Dengan adanya Undang- undang yang telah mengatur tentang pendidikan nonformal, pendidikan nonformal menjadi lebih terarah. Pendidikan nonformal di Indonesia saat ini sudah memiliki payung hukum yang cukup kuat. Tiga landasan hukum yang mengatur tentang pendidikan nonformal, yaitu:

1. PP Nomor 73 tahun 1991 tentang Pendidikan Luar Sekolah, Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 73 tahun 1991 tentang Pendidikan Luar Sekolah antara lain disebutkan lembaga kursus untuk memperoleh keterampilan bekerja.
2. UU Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 khususnya pada Pasal 26 ayat (1) sampai dengan ayat (6). Menurut UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang.
3. Permendiknas No. 49 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Nonformal. Selain itu, juga di singgung dalam rencana strategik yang dikembangkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah 2005-2009 yang antara lain menyatakan bahwa program kursus dan pendidikan kecakapan hidup. Dan menurut Permendiknas Nomor 49 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Nonformal, tujuan satuan pendidikan nonformal meliputi:
 1. Menggambarkan pencapaian tingkat mutu yang seharusnya dicapai dalam program pembelajaran

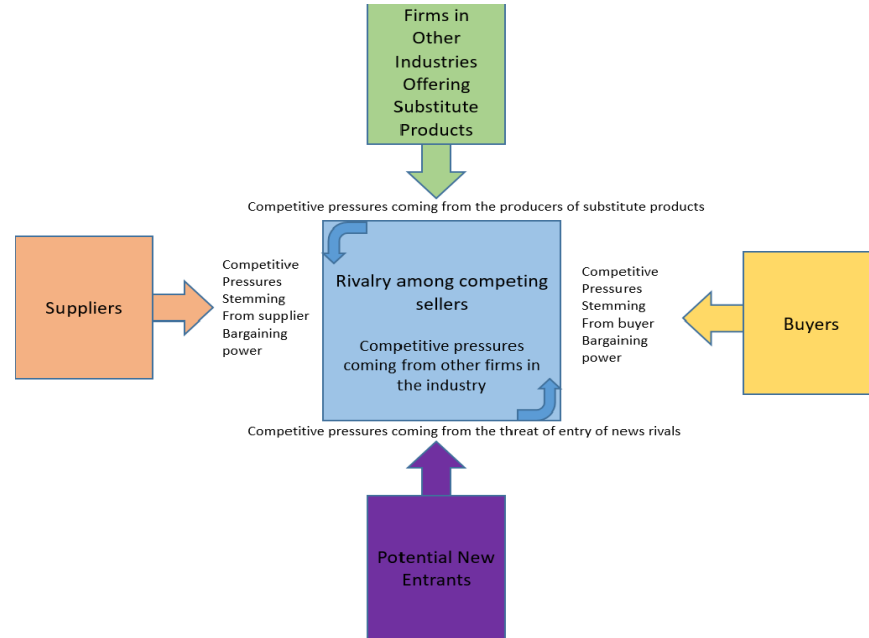
2. Mengacu pada visi, misi dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan pemberdayaan masyarakat
3. Diputuskan oleh pengelola dan/atau penyelenggara pendidikan nonformal dengan memperhatikan masukan dari berbagai pihak
4. Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan.

Dalam membuka suatu usaha, perusahaan harus mengurus perizinan kepada lembaga atau institusi terkait, agar usaha ini legal dan sah di mata hukum. Perizinan usaha Kelas Tambahan akan didata oleh dinas pendidikan karena usaha ini merupakan usaha yang bergerak di bidang non formal pendidikan. Dinas pendidikan akan melihat kurikulum bimbel dan akan menyatakan layak atau tidaknya bimbel ini untuk dijalankan.

2.3 Analisa Industri

Analisa Industri berguna untuk mengetahui kondisi dari sebuah industry saat ini terutama dalam dunia pendidikan. Dalam melihat industri yang ada dan menempatkan Kelas Tambahan sebagai jasa yang akan dijual dari bisnis ini, *tools* yang paling tepat adalah dengan menggunakan Analisa Kekuatan Porter, atau Porter's *Five Forces*.

2.3.1 Analisa *Five Forces* porter



Gambar 2.3 Five Forces porter model (Sumber : Adapted From Michael E.Porter, “ How Competitive Forces Shape Strategy,” Harvard)

Five Competitive Forces adalah sebuah metode analisa dalam dunia pemasaran yang digunakan untuk membantu menghadapi persaingan, untuk memberikan gambaran yang kuat mengenai bagaimana tingkat persaingan dalam suatu industri, baik dari sisi *supply chain* (supplier dan pelanggan) serta pasar (pemain baru dan substitusi).

NO	NAME	LEVEL
1	Threat of new Entrants	Medium
2	Bargaining Power of customers	Medium
3	Threat of Substitute products	Low
4	Bargaining power of suppliers	Low
5	Competitive Rivalry within an industry	High

Tabel 2.1 Tabel Five Forces porter (Sumber : Penulis, 2017)

2.3.1.1 Threat of new entrants - Medium

Menurut Thompson et al. (2014, hal 54) peningkatan ancaman dari pemain baru akan terjadi hambatan bagi pemain baru untuk masuk kedalam sebuah industry cukup rendah dan pelaku industry yang ada tidak memiliki kemampuan untuk berkompetisi secara ketat dengan pemain baru. Poin ini melihat dari sudut pandang sejauh mana tingkat kesulitan maupun kemudahan bagi para pesaing baru untuk masuk ke dalam suatu industry yang sama dengan yang kita kerjakan. Hal ini antara lain dipengaruhi oleh *brand equity*, hambatan masuk seperti hak paten, distribusi, *skill* atau *core competence*, *economies of scope*, *cost advantage*, dan lainnya.

Besarnya jumlah populasi anak usia 16-18 tahun di Indonesia menyebabkan

meningkatnya permintaan akan pendidikan non-formal seperti kursus privat maupun bimbel. Peningkatan kondisi ekonomi masyarakat dan kesadaran akan pentingnya ilmu pengetahuan dan teknologi menyebabkan keberadaan lembaga pendidikan non-formal sedikit demi sedikit bermunculan untuk memenuhi permintaan pasar tersebut. Namun untuk saat ini kesempatan yang ada sudah mulai dilirik banyak oleh para pemain lainnya, sehingga ancaman bagi Kelas Tambahan pun cukup tinggi.

Kekuatan pendatang baru dapat dilihat dari entry barriers masuk yang ada (Porter, 2008). Entry barriers adalah keuntungan yang dimiliki pemain industri terdahulu dibandingkan dengan pendatang baru.

Berikut adalah pembahasan dari tujuh faktor yang mempengaruhi entry barriers untuk pendatang baru Kelas Tambahan adalah

a. Supply side economies of scale

Skala ekonomi dalam bisnis ini dipengaruhi oleh jumlah produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Semakin banyak produk dan jasa yang diproduksi, maka semakin kecil biaya per unitnya.

b. Demand side benefits of scale

Permintaan dalam bisnis pelajaran nonformal ini masih tergolong besar sehingga siapapun dapat terlibat didalamnya.

c. Customer switching cost

Switching cost dalam bisnis ini termasuk rendah karena pemasok (tenaga kerja) dapat dengan mudah didapatkan dan dapat diganti sewaktu-waktu.

d. Capital requirements

Kebutuhan modal untuk membuat bisnis ini lumayan besar karena untuk menciptakan bimbingan belajar berbasis *online* seperti ini memerlukan server untuk menyimpan database, koneksi yang stabil, serta membutuhkan riset karena metode seperti ini baru pertama kali digunakan. Sehingga pendatang baru diharuskan menyiapkan modal yang lumayan besar dan selain itu harus memiliki diferensiasi dari produk terdahulu.

e. Incumbency advantages independent of size

Karena Kelas Tambahan masih dalam tahap awal pembuatan, maka Kelas Tambahan memiliki kelebihan daripada pendatang baru meskipun perlu dikembangkan.

f. Unequal access to distribution channel

Channel distribusi yang akan digunakan Kelas Tambahan adalah dengan menggunakan tenaga ahli digital marketing yang sangat berpengalaman di bidangnya.

g. Restrictive government policy

Peraturan pemerintah yang mengatur tentang transaksi online masih dalam tahap perancangan (Publika, 2015). Jadi masih belum ada peraturan tertulis yang menghambat seseorang dalam membuat bisnis e-commerce.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat dilihat entry barriers untuk Kelas Tambahan kecil. Oleh karena itu ancaman pendatang baru tinggi di industri ini.

2.3.1.2 Bargaining power of customers – medium

Menurut Thompson et al (2014, hal 60) posisi kekuatan pembeli pada suatu industry akan meningkat apabila produk dari industry tidak terdiferensiasi, jumlah pembeli lebih besar di bandingkan dengan pelaku industry, pembeli memiliki pengetahuan yang baik mengenai produk dari penjual. Dengan semakin padatnya Jakarta, terkadang anak- anak khususnya anak- anak yang duduk di bangku SMA tidak dapat maksimal mengikuti bimbingan belajar, begitu juga para guru privat yang mereka bayar, para guru terkadang dalam sehari hanya dapat mengajar di satu dan dua tempat yang mana pendapatan mereka tidak maksimal dikarenakan waktu kerja yang kurang efisien.

Bargaining Power konsumen Kelas Tambahan termasuk kategori cukup tinggi karena *switching cost* yang terdapat di industry pelajaran non formal ini. Sehingga, apabila dirasa kemahalan, konsumen dapat pindah ke lembaga pendidikan non formal lainnya.

Tetapi dengan adanya kelas bimbingan konseling serta fitur- fitur yang dimiliki oleh kelas tambahan membuat *bargaining power of customer* di taraf medium

2.3.1.3 Threat of substitute product- low

Menurut Thompson et al. (2014, hal 56) peningkatan ancaman dari produk substitusi pada suatu industry di pengaruhi oleh tersedianya produk substitusi di pasar yang memiliki harga yang menarik, produk substitusi memiliki kualitas yang lebih baik dan konsumen mudah untuk berpindah merek. Analisis ini hanya memfokuskan pada satu bisnis atau strategi bisnis tertentu. Bagaimana substitusi terhadap barang/ jasa. Sejauh mana konsumen dapat memperoleh barang substitusinya dengan mudah. Semakin banyak dan dekat barang substitusi, maka pelanggan juga bisa beralih dengan mudah. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya *switching cost*, kecenderungan untuk substitusi, diferensiasi produk, dan lainnya. *Customers* memiliki substitusi servis pendidikan non-formal seperti bimbingan belajar (bimbel) secara tatap muka yang mana dalam pengaplikasiannya customer dapat menentukan siapa yang mengajar, waktu belajar, dimana tempat belajar.

Barang pengganti dari Kelas Tambahan adalah bimbingan belajar online seperti ruangguru.com dan quipper video. Kekuatan dari ancaman barang pengganti dinilai dari faktor berikut (Porter, 2008).

- a. Perbandingan performa dengan harga

Harga yang ditawarkan Kelas Tambahan lebih terjangkau dalam segi harga daripada bimbingan belajar berbasis online lainnya.

- b. Switching cost yang ditimbulkan

Harga Kelas Tambahan lebih terjangkau daripada bimbingan online lainnya. Oleh karena itu, Tidak ada switching cost yang ditimbulkan. Berdasarkan faktor kekuatan yang dimiliki oleh barang pengganti, maka dapat disimpulkan bahwa ancaman barang pengganti tinggi.

2.3.1.4 *Bargaining power of suppliers- Low*

Menurut Thompson et al. (2014, hal 58) posisi kekuatan pemasok pada suatu industry akan meningkat apabila produk dari pemasok tersebut tidak ada produk dari pemasok lain yang memiliki kualitas yang baik. Supplier merupakan tempat dimana dapat membeli input yang digunakan untuk bahan produksi. Hal ini ditentukan oleh beberapa faktor penting diantaranya: *switching cost* ke supplier lain, jumlah supplier, konsentrasi supplier, ketersediaan barang substitusi, tingkat diferensiasi input, hingga tingkat hubungan dengan supplier. Supplier seperti tenaga pengajar, serta tenaga IT memiliki bargaining power yang *low*. Karena pekerjaan mereka di kelas tambahan bukanlah full time, sehingga mereka dapat juga menerima job diluar dengan syarat tidak melalaikan tanggung jawabnya dikelas tambahan, dari factor ke fleksibel an seperti itulah dapat dilihat bahwa

bargaini power dari suppliers kelas tambahan masuk kategori low.

2.3.1.5 Competitive Rivalry within an industry - High

Menurut Thompson et al. (2014, hal 49) kompetisi di antara kompetitor akan meningkat apabila permintaan dari pembelian bertumbuh secara lambat atau bahkan menurun, produk dari industri tersebut tidak terdiferensiasi secara nyata, terdapat kompetitor dalam jumlah yang cukup banyak dan memiliki kekuatan yang hampir berimbang. Bagaimana intensitas persaingan dalam industri. Semakin banyak jumlah pesaing, dengan produk yang berkualitas dan harga bersaing, maka semakin tinggi tingkat persaingan. Hal ini ditentukan oleh beberapa faktor diantaranya: jumlah pesaing, perbedaan kualitas, loyalitas pelanggan, diferensiasi produk, perbedaan harga, *exit barriers*, dan sebagainya.

Meskipun belum ada yang menggunakan *video conference* dalam metode pembelajarannya, industri ini (pendidikan non formal) masih banyak peminatnya. Persaingan yang terjadi di tingkat harga, fasilitas yang ditawarkan, maupun promosi dan iklan yang diberikan ke konsumen.

Rival Kelas Tambahan adalah bimbingan online yang sudah memiliki channel ecommerce sendiri, seperti quipper video dan ruang guru.

2.4 Analisa kompetitor

Kelas Tambahan adalah salah satu pelaku bisnis yang bergerak di bidang pendidikan yang berfokus pada siswa-siswi SMA, kami juga menjembatani para siswa-siswi SMA yang bertujuan untuk membantu jalan mereka ketika menghadapi baik ujian nasional maupun seleksi masuk perguruan tinggi yang mereka inginkan. Terdapat lima pesaing besar yang harus diperhatikan oleh Kelas Tambahan. Pesaing-pesaing tersebut yaitu:

2.4.1 Quipper video

Quipper didirikan pada tahun 2010 oleh Masayuki 'Masa' Watanabe yang juga merupakan co-founder dari DeNa, perusahaan raksasa permainan yang dihubungkan lewat jaringan (*mobile social gaming*). Dalam akun *Facebook Quipper School* berbahasa Indonesia, ada kutipan dari Watanabe yang pernah menyatakan alasan mengapa mendirikan Quipper. Ia berkata bahwa dirinya sangat suka bepergian mengunjungi kamp-kamp pengungsian. Disana dia melihat dan menyadari betapa beruntungnya dirinya telah mendapatkan pendidikan bermutu dengan mudah.

Pengalaman tersebut memupuk rasa tanggung jawabnya untuk dapat membuat layanan pendidikan berkualitas sehingga mengurangi kesenjangan pendidikan di seluruh dunia. Di Quipper, ia ingin dunia ini menjadi tempat yang saling terhubung dengan lebih baik dan cerdas. Ia juga ingin memberdayakan para guru dan siswa dengan melengkapi

metode belajar tradisional dengan platform yang tidak hanya hebat dan mengasyikkan, tetapi juga mudah digunakan.

Awalnya Quipper menawarkan aplikasi quiz pada ponsel pintar yang bertujuan membuat belajar bahasa dan matematika lebih menyenangkan. Tapi kemudian Quipper merubah platform menjadi belajar online yaitu Quipper School yang diluncurkan pertama kali pada tahun 2014 di Filipina. Lalu kemudian merambah ke Indonesia dan telah diakses sekitar juta orang hingga sekarang. Kini Quipper telah memiliki 5 kantor di 5 negara yaitu di London (Inggris), Tokyo (Jepang), Manila (Filipina), Jakarta (Indonesia), dan Kota Meksiko (Meksiko).

Quipper School merupakan platform penghubung antara siswa dan guru dalam pembagian tugas secara online. Layanannya disesuaikan dengan pelajaran yang diadaptasi dari kurikulum yang berlaku di negara setempat. Di Quipper School Indonesia, mata pelajaran seperti Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, IPA, dan IPS telah tersedia. Quipper School pada perkembangan selanjutnya menyediakan 3 layanan yaitu:

1. Quipper School Link

Ditujukan bagi para guru. Guru mengelola kelas, mengirimkan tugas kepada siswa, dan menerima analisa performa siswa.

2. Quipper School Learn

Ditujukan bagi para siswa. Siswa menambah pengetahuannya dengan ‘menguasai’ topik, modul, dan bidang studi, mengumpulkan reward dan belajar asyik.

3. Quipper School Create

Ditujukan bagi para guru. Guru dapat mempublikasi konten edukasi buatan sendiri untuk sekolah atau kelas dengan mudah.

Quipper Video

Quipper Video diklaim merupakan solusi e-learning berbasis video online, alternatif dari bimbingan belajar, bagi para siswa yang sedang mempersiapkan diri menghadapi UN (Ujian Nasional) dan SBMPTN (Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Nasional) sehingga belajar lebih efektif dan menyenangkan. Quipper Video menyediakan video pembelajaran dan modul dari para tutor berpengalaman, soal-soal latihan hingga try out SBMPTN layaknya sebuah bimbingan belajar. Bedanya, semua layanan tersebut disajikan secara online sehingga dapat diakses dimana saja, kapan saja, dan bisa diulang-ulang.



Gambar 2.4 Quipper Video (Sumber: video.quipper.com)

Berikut adalah perbedaan secara lengkap Quipper Video dengan Bimbingan Belajar.

1. Gamifikasi

Quipper menggunakan sistem gamifikasi dalam layanannya. Gamifikasi adalah penggunaan dari teknik desain permainan, permainan berpikir dan permainan mekanik untuk meningkatkan konteks non-game.

Setiap materi dilengkapi dengan beberapa topik yang berisi video-video dan kumpulan soal yang bisa dikerjakan oleh para siswa. Para siswa pun dapat berlomba untuk memperoleh angka terbaik. Bagi para pengguna yang bingung dengan materi yang disajikan, Quipper Video juga menyediakan panduan belajar dalam bentuk video.

2. Online

Dengan memanfaatkan jaringan internet, Quipper Video memberikan kemudahan bagi para siswa untuk bisa belajar di mana saja dan kapan saja.

3. 10 Mata Pelajaran

Terdapat sepuluh mata pelajaran yang mencakup Matematika, Bahasa Indonesia, Fisika, Biologi, Kimia, Ekonomi, Geografi, Bahasa Inggris, Sosiologi, dan Sejarah. Adapun topik yang tersedia ada 1000 topik dengan masing-masing topik berisi lima soal latihan. Setiap topik berdurasi sekitar 15 – 20 menit, dibahas terperinci, dan dapat diulang berkali-kali. Total durasi video hingga 220 jam dan terdapat 4000 soal latihan.

4. Tutor Berpengalaman

Tutor dan pengajar yang ikut berkontribusi dalam Quipper Video merupakan tutor dan pengajar yang berpengalaman di berbagai institusi pendidikan terbaik di Indonesia. Mereka diantaranya merupakan lulusan dari universitas terbaik seperti UI, UGM, UNPAD, dan lain-lain.

5. Murah

Berbeda dengan Quipper School, Quipper Video tidaklah gratis. Untuk mendapatkan layanan ini peserta membayar 1 juta rupiah untuk 10 mata pelajaran dengan total 220 jam belajar selama 10 bulan. Bagi 1000 pendaftar pertama Quipper Video memberikan diskon sebesar 62 persen, sehingga peserta hanya membayar 380 ribu saja untuk 10 bulan. Meskipun berbayar, Quipper Video mengklaim bahwa layanannya masih jauh lebih murah daripada BimBel kebanyakan.

Quipper Video maupun Bimbingan Belajar tentunya masing-masing memiliki kelebihan. Bagi para siswa yang tidak mempunyai banyak waktu luang dan sering terjebak macet tapi memiliki akses internet yang stabil dan baik, Quipper Video adalah solusinya. Bagi para siswa yang memiliki banyak waktu luang, ingin bertemu dengan banyak siswa selain dari sekolahnya, dan ingin berinteraksi secara langsung dengan para tutor dan pengajar; bimbingan belajar adalah solusinya.

Kemajuan teknologi memberi banyak kesempatan bagi semua orang untuk belajar dimana saja dan kapan saja. Kemajuan teknologi pula yang memberikan solusi alternatif bagi masalah-masalah yang berhubungan dengan kehiruk pikukan kota besar.

Kenyataannya, kemajuan teknologi tidak lepas dari dampak positif dan negatif. Adalah kita yang menentukan akan dibawa kemana kemajuan teknologi tersebut, apakah untuk membantu atau menyesatkan.

Kekurangan:

1. Materi yang tersedia hanya terbatas, untuk SMP, SMA dan materi SBMPTN (untuk saat ini)
2. Dari segi konten video, terkadang tulisan di papan tulis kurang jelas terbaca saat penjelasan yang ditulis dengan ukuran kecil dan dengan materi sangat banyak, seperti saat penulisan materi Matematika, karena pengambilan gambar video hanya menggunakan satu kamera saja. Tapi, materi yang dijelaskan di dalam video sudah disiapkan dalam bentuk file PDF yang bisa didownload.
3. Kualitas audio terkadang ada video yang suaranya tidak terlalu besar, dan untuk memaksimalkan suara dari tutor yang menjelaskan harus menggunakan *headshet* atau *headphone*, agar audio terdengar lebih jelas.

Kelebihan :

1. Materi disesuaikan dengan kurikulum yang berkembang di Indonesia.
2. Video yang disajikan lebih interaktif karena siswa bisa melihat guru mengajar layaknya kelas.
3. Konten soal yang disajikan sangat menarik seperti bermain *game*, sehingga tidak membosankan. Dan saat menjawab soal menggunakan sistem poin,

poin ini bisa dikumpulkan dan digunakan untuk mengganti *background* dari akun kalian di Quipper.

4. Sering mengadakan kompetisi antar sekolah, seperti siswa terbaik yang selalu mendapatkan nilai yang maksimal saat mengerjakan tugas, dan banyak hadiah yang disajikan, seperti kaos Quipper bagi guru dan siswa, dll. Dan, kompetisi yang paling tinggi hadiahnya saat mengadakan *Quipper Video Challenge*, Quipper tak tanggung-tanggung memberikan hadiah puluhan juta rupiah untuk para pemenang, dan banyak lagi kompetisi lainnya yang diadakan.

2.4.2 Ruangguru.com

Dirilis pada April 2014, Ruangguru.com merupakan sebuah perusahaan yang mengembangkan produk dan layanan di bidang teknologi pendidikan. Sejumlah produk yang telah dirilis antara lain:

1. Situs *market place* pencarian guru privat - mengelola lebih dari 27,000 guru yang menawarkan jasa di lebih dari 100 bidang pelajaran di seluruh Indonesia.
2. *Mobile-app* yang membantu Siswa-siswi untuk mendapatkan solusi permasalahan belajar secara instan. Misalnya, jika Siswa-siswi menemui kendala saat mengerjakan PR, Siswa-siswi bisa langsung berkomunikasi dengan guru terbaik lewat fasilitas chat dan audio call yang tersedia di dalam app.

3. Platform learning *management system* yang memungkinkan Siswa-siswi untuk mengakses ribuan soal latihan dan ujian yang disusun berdasarkan kurikulum 2006 & 2013. Dengan menggunakan fitur analytics yang ada, Siswa-siswi juga dapat memahami perkembangan belajar, kekuatan dan kelemahan, manajemen waktu, hingga strategi belajar yang tepat. Platform ini juga memungkinkan guru di sekolah untuk mengelola kelas belajar secara online (memberikan latihan dan ujian, menghimpun nilai latihan dan ujian, memonitor perkembangan siswa, dll).

Ini adalah sebuah situs marketplace yang menghubungkan guru-guru privat dengan Siswa-siswi untuk belajar secara online maupun offline dari lintas pelajaran. Sejak diluncurkan pada April 2014, Iman mengaku responnya sangat prospektif.

2.4.3 Brainly

Brainly.co.id didirikan oleh pengusaha Eropa Michal Borkowski, Tomasz Kraus, dan Lukasz Haluch, yang bertujuan membantu pelajar Indonesia khususnya dan pelajar dunia dalam mengerjakan pekerjaan rumah, atau bertanya tentang pelajaran yang tidak dimengerti yang kemudian pertanyaan tersebut dijawab oleh orang lain yang bisa menjawabnya tidak terbatas hanya pada guru namun juga bisa pelajar lainnya yang memang sudah paham.

Berkat kegigihannya dalam membangun start-up pendidikan, awal bulan ini, Brainly yang berpusat di Berlin memperoleh investasi sebesar \$9 juta seri A dari General Catalyst partners. Dimas Mukhlas Widianoro, sebagai country manager untuk Brainly

Indonesia, menyatakan bahwa Brainly akan menjadi kelas raksasa untuk semua siswa yang mau belajar, berbagi, dan mendapatkan pengetahuan. Brainly adalah jaringan sosial bagi siswa, di mana siapa pun, di mana saja di dunia, dapat mendaftarkan diri untuk membantu orang lain dengan pekerjaan rumah.

Brainly merupakan jaringan pembelajaran online yang bisa dijadikan sebagai salah satu manfaat adanya perkembangan teknologi di dunia ini. Para Pelajar bisa saling berhubungan dan berkomunikasi seputar materi-materi yang dipelajarinya di sekolahnya. Brainly ini menimbulkan dampak yang sangat positif untuk perkembangan para pelajar di indonesia.

Brainly atau Komunitas tempat berbagi materi pembelajaran ini sangat bagus dan mengasikan sekali. Brainly mempunyai sistem unik yaitu setiap ada pengguna atau membernya yang membantu pengguna lain di dalam menjawab pertanyaan yang ditanyakan maka member yang menjawab tersebut akan diberikan poin, Poin yang diberikan tersebut kemudian dikumpulkan untuk meraih gelar di Brainly. Gelar-Gelar atau Peringkat yang terdapat di brainly diantaranya sebagai berikut:

1. Pemula, Gelar atau peringkat ini diberikan brainly untuk para pengguna baru yang masih memerlukan waktu untuk menunjukkan kepintarannya.
2. Gemar Membantu, Gelar atau peringkat ini diberikan brainly kepada pengguna baru yang sedang memulai petualangan dengan brainly, Petualangan yang dimaksud disini ialah yang memulai membantu pengguna brainly lainnya di dalam menjawab pertanyaan.

3. Ambisius, Gelar atau Peringkat ini diberikan oleh brainly kepada pengguna sudah sangat banyak membantu pengguna brainly lainnya di dalam menjawab pertanyaan, Pengguna dengan peringkat ini merupakan pengguna yang mempunyai kepercayaan dan akurasi yang bagus di dalam menjawab soal, Serta pengguna ini juga sangat kagum dan tertarik di dalam membantu orang.
4. Terpelajar, Gelar atau Peringkat ini diberikan kepada pengguna yang sudah memiliki aktivitas bagus yang tinggi, ulasan dan opini yang hebat. Jawaban-jawaban yang diberikan oleh pengguna dengan gelar ini merupakan jawaban yang terbaik dan bermutu.
5. Pakar, Gelar atau Peringkat ini diberikan kepada pengguna yang sudah terpercaya dan diverifikasi oleh banyak orang. Pengguna ini memberikan jawaban-jawaban yang bermutu tinggi dan melebihi pengguna tingkat terpelajar.
6. Si Hebat, Gelar yang diberikan kepada pengguna brainly yang sudah aktif dan ikut berkontribusi bersama brainly dengan jangka waktu yang lama, Pengguna ini lebih hebat dibandingkan Pakar.
7. Jenius, Merupakan Gelar yang paling bagus dan sempurna di Brainly. Pengguna dengan Gelar Jenius ini sangat teliti dan mempunyai jawaban yang sangat amat tepat serta sangat bagus, Pengguna Jenius ini merupakan pengguna yang sangat baik didalam menjawab pertanyaan. Pengguna Jenius ini merupakan tingkatan pengguna tertinggi di Brainly.

2.4.4 Sony Sugema College(SSC)

Lembaga bimbingan Belajar SSC (Sony Sugema College) berdiri pada tahun 1990 bertempat di Jalan Dipati Ukur No.71 Bandung, dengan siswa awal pada waktu itu kurang lebih 100 siswa. Pada tahun 1991 SSC membuka cabangnya yang pertama di kota Garut, pada tahun berikutnya membuka cabang di Jakarta dan seterusnya hingga saat ini SSC memiliki cabang di lebih dari 30 kota yang tersebar diseluruh Indonesia, seperti di Bandung, Jakarta, Surabaya, Medan, Malang, Solo, Cirebon, Depok, Tasikmalaya, Padang, Banda Aceh, Lampung, Semarang, Jogjakarta, Bali dan lain-lain.

SSC mempunyai visi “to be the finest education in the world” Misi yang diemban SSC yaitu menjaga eksistensi dan kualitas pelayanan tersebut, ditetapkan nilai-nilai yang menjadi kerangka acuan bagi seluruh komponen LBB SSC. Adapun nilai-nilai tersebut adalah:

- a. Menjunjung tinggi nilai-nilai etika, kebenaran dan akhlak.
- b. Inovasi terus menerus tiada henti (Kaizen).
- c. Komitmen terhadap dunia pendidikan.
- d. Tumbuh dan berkembang secara wajar (alami) tanpa KKN dan tanpa terlibat politik praktis.
- e. Setiap sumber daya manusia memiliki mimpi / cita-cita tentang masa depannya.

2.4.5 Ganesha operation

Di tengah-tengah persaingan yang tajam dalam industri bimbingan belajar, pada tanggal 1 Mei 1984 Ganesha Operation didirikan di Kota Bandung. Seiring dengan perjalanan waktu, berkat keuletan dan konsistensinya dalam menjaga kualitas, kini Ganesha Operation telah tumbuh bagai remaja tambun dengan 788 outlet yang tersebar di 272 kota besar se Indonesia. Latar belakang pendirian lembaga ini adalah adanya mata rantai yang terputus dari link informasi Sekolah Menengah Atas (SMA) dengan dunia Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Posisi inilah yang diisi oleh Ganesha Operation untuk berfungsi sebagai jembatan dunia SMA terhadap dunia PTN mengenai informasi jurusan PTN (prospek dan tingkat persaingannya), pemberian materi pelajaran yang sesuai dengan ruang lingkup bahan uji seleksi penerimaan mahasiswa baru dan pemberian metode-metode inovatif dan kreatif menyelesaikan soal-soal tes masuk PTN sehingga membantu para siswa lulusan SMA memenuhi keinginan mereka memasuki PTN

Meskipun pada awalnya hingga tahun 1992 Ganesha Operation hanya ada di Bandung, pada tahun 1993 dibuka cabang pertama di Denpasar. Dan pengembangan secara serius dilakukan mulai tahun 1995. Sejak itu pertumbuhan cabang-cabang Ganesha Operation benar-benar tidak terbendung. Image Ganesha Operation yang sangat kuat telah merambah ke seluruh Nusantara sehingga setiap cabang baru dibuka langsung diserbu oleh para siswa. Kalau pada saat pertama kali berdiri siswa Ganesha Operation masih sedikit dan hanya mencakup program kelas 3 SMA, kemudian dari tahun ke tahun jumlah siswanya terus bertambah. Saat ini untuk 1 (satu) tahun pelajaran jumlah seluruh siswa Ganesha Operation dapat mencapai sekitar 300.000 (Tiga ratus ribu) siswa, suatu jumlah yang sangat besar. Khusus untuk kelas 3 SMA, Ganesha Operation berhasil meluluskan

lebih dari 30.000 siswanya setiap tahun di berbagai PTN terkemuka di Indonesia melalui SNMPTN. Itulah mengapa reputasi Ganesha Operation begitu spektakuler.

Visi

1. Menjadi lembaga bimbingan belajar yang terbaik dan terbesar di-Indonesia

Misi

1. Mendidik siswa agar berprestasi tingkat sekolah, kota/kabupaten, provinsi, nasional, dan internasional
2. Melakukan inovasi pembelajaran melalui terobosan revolusi belajar dan Teknologi informasi
3. Meningkatkan budaya belajar siswa.
4. Meningkatkan mutu pendidikan.
5. Mencerdaskan kehidupan bangsa.

Value dari Ganesha operation

- *Integrity*

Lebih dari sekadar kejujuran. Orang yang mempunyai integritas bukan sekadar mengatakan yang benar, melainkan "Melakukan apa yang dikatakan dan mengatakan apa yang dilakukan".

- *Passion*

Suatu gairah dalam melakukan sesuatu sehingga tidak memperdulikan risiko demi tercapainya tujuan meskipun harus dibayar

dengan nyawa.

- *Excellent*

Melakukan yang terbaik melebihi yang diharapkan, dalam segala keterbatasan yang ada.

- *Assist*

Suatu sikap yang selalu memberikan solusi (jalan keluar) bagi orang lain.

- *Consistent*

Suatu sikap yang taat azas secara kontinu (terus-menerus), tidak terpengaruh oleh keadaan atau situasi.

- *Enthusiasm*

Suatu sikap yang menyala-nyala dengan penuh semangat dan energi.

Dengan Analisa kompetitor seperti di atas, berikut ini tabel analisa kompetitor Kelas Tambahan berdasarkan kompetitor-kompetitornya:

4P	Product	Price	Place	Promotion
Kelas Tambahan	Unggul karena bimbel ini memiliki keunikan tersendiri yaitu hanya melalui dunia maya saja	Relatif terjangkau karena konsumen tidak perlu datang ke tempat bimbingan sehingga menghemat biaya transportasi	Unggul karena bersifat <i>online</i> sehingga dapat diakses dimana saja	
Quipper Video				
Ruangguru.com				
Brainly				
Sonny Sugema Collage(SSC)				
Ganesha Operation				Unggul karena sudah lama beroperasi sehingga lebih dikenal
Keterangan	Dapat ditiru kompetitor	Harga lumayan kompetitif dengan fasilitas yang ditawarkan	Dapat dijangkau dimana saja yang terkoneksi internet	Iklan di berbagai media cetak maupun elektronik
Action Plan	Terus berinovasi dan meningkatkan layanan	Promo harga, memberikan <i>discount</i> terhadap konsumen yang membawa konsumen baru.	Menjamin konektivitas intenet yang dibutuhkan berjalan dengan stabil	Mengefektifkan iklan dengan semaksimal mungkin dan bekerja sama dengan institusi pendidikan lainnya.

Tabel 2.2 Tabel analisa kompetitor Kelas Tambahan (Sumber : Penulis, 2017)

2.5 Analisa Bisnis

Tujuan dari analisa bisnis atau pasar adalah untuk menentukan potensi sebuah pasar dan memahami perkembangan kesempatan dan ancaman dalam sebuah bisnis. Ancaman adalah tren atau peristiwa yang berpotensi merugikan perusahaan jika tidak di tanggap dengan benar. Oleh karena itu di butuhkan analisis-analisis agar mengurangi atau dapat menantisipasi ancaman dengan cepat.

2.5.1 Analisis TOWS

Weihrich (2002, hal 9) mengatakan analisis TOWS merupakan salah satu metode untuk melakukan analisis secara sistematis yang dapat mengakomodasi keadaan eksternal dari sebuah organisasi untuk disesuaikan dengan keadaan internal dari organisasi tersebut. Matriks TOWS analisis merupakan alat lanjutan yang digunakan untuk mengembangkan empat pilihan strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT. Matriks TOWS digunakan untuk mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk membuat satu strategi dalam suatu perusahaan. Analisa harus didasarkan pada kondisi yang sedang terjadi dengan persaingan yang sedang berjalan.

Adapun tujuan dari analisa matriks TOWS adalah untuk menggambarkan berbagai alternative yang dapat dijalankan berdasarkan pada faktor kunci internal dan eksternal. Dalam hal ini analisa TOWS bukanlah untuk menentukan strategi yang terbaik, tetapi strategi dapat ditentukan berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan lain dan tidak semua strategi yang dihasilkan dapat dijalankan. Berikut ini adalah penjelasan dari Matriks TOWS:

1. Strategi SO adalah strategi yang dibuat dengan menggunakan kekuatan faktor internal perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari kesempatan faktor eksternal.
2. Strategi WO adalah strategi yang dibuat untuk memperbaiki kelemahan faktor internal dengan menggunakan kesempatan faktor eksternal. Selain itu, WO juga digunakan untuk menunjukkan kesempatan yang ada dalam jangkauan yang dapat diraih oleh perusahaan jika dapat memperbaiki kelemahan faktor internal
3. Strategi ST adalah strategi yang dibuat untuk mengantisipasi ancaman faktor eksternal dengan menggunakan kekuatan faktor internal yang ada.
4. Strategi WT adalah strategi yang terjadi jika perusahaan menghadapi faktor - faktor kelemahan dan ancaman yang tidak dapat ditangani lagi dengan menggunakan kekuatan dan peluang yang ada. Bentuk-bentuk dari pelaksanaan WT adalah restrukturisasi, likuidasi dan merger. TOWS digunakan untuk mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal.

Tabel 2.3 Analisis TOWS (Sumber: Penulis, 2017)

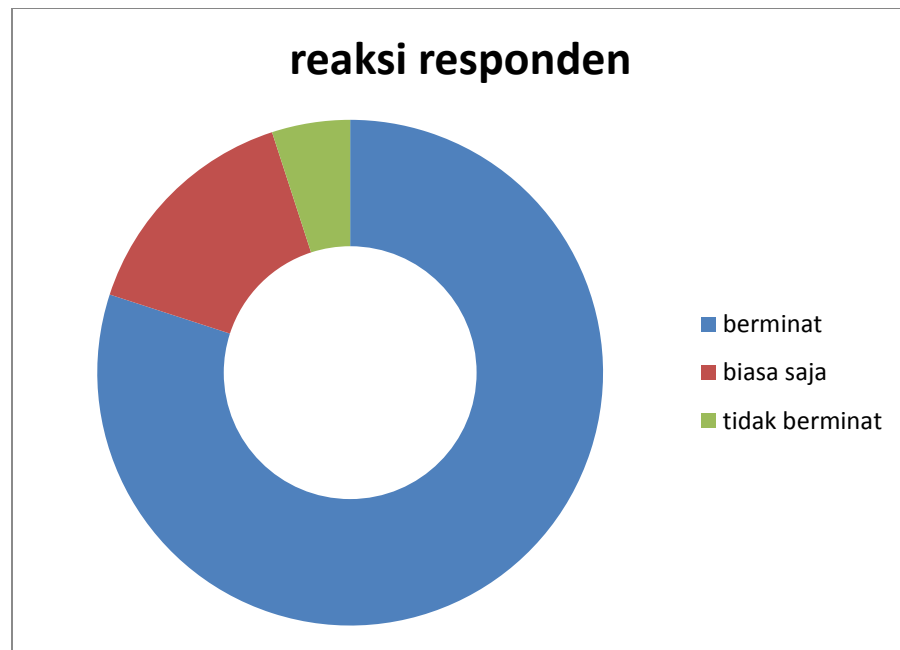
Matriks TOWS		FAKTOR-FAKTOR INTERNAL	
		Strengths (S)	Weakness (W)
		1. Tidak ada pelaku bisnis yang fokusnya persis sama seperti kita. 2. Praktik dan Aplikasi Kegiatan Belajar Mengajar yang berbeda. 3. Menggunakan hanya Human Resources (SDM) yang professional dan expert di bidangnya .	1. Koneksi internet yang belum stabil 2. Kurangnya kepercayaan dari para customer
FAKTOR EKSTERNAL	Opportunities(O)	SO Strategi	WO Strategi
	1. Bisnis pendidikan yang tidak akan pernah mati di era modern ini. 2. Pangsa pasar siswa SMA yang sangat banyak 3. Masih sedikitnya pelaku bisnis yang menggeluti bimbel virtual dengan memanfaatkan video conference.	1. Membuat diferensiasi pada produk 2. Memfokuskan pada 1 tujuan yang mana tidak dimiliki oleh competitor.	1. Deliver message kepada para calon customer dengan cara yang baik, elegan dan persuasif sehingga calon customer tertarik.
	Threats (T)	ST Strategi	WT Strategi
	1. Kompetisi Pelaku baru, Formal & Non Formal Education 2. Policy and Government	1. Bekerja sama dengan lembaga pemerintahan. 2. Menjalin kerjasama dengan sekolah sekolah swasta papan atas.	1. Membangun Relationship yang nyata dan berorientasi kepada basis konsumen

2.5.2 Uji Kelayakan Usaha

Kami ,dari tim Kelas Tambahan membuat kuisioner untuk para siswa siswi SMAK 4 penabur, dengan jumlah sampel sebanyak 82 siswa dengan tingkat keyakinan 90 %, hasil dari kuesioner tersebut menyatakan bahwa 75 % dari total siswa yang mengisi kuisioner menyatakan tertarik dengan konsep yang di tawarkan oleh Kelas Tambahan. Sehingga, kami selaku tim dari Kelas Tambahan memiliki kesimpulan

bahwa Kelas Tambahan telah memenuhi salah satu unsur kelayakan dari suatu bisnis.

Berikut hasil gambar kuisioner kami.



Gambar 2.5 Minat responden

Dari hasil diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden membutuhkan bimbingan belajar berdasarkan survey yang dilakukan. Dari survey yang dilakukan juga telah diketahui bahwa yang mempengaruhi mereka mengikuti bimbingan belajar adalah ajakan teman. Hasil dari survey lebih lengkapnya bias dilihat di lampiran

2.6 Marketing Mix

Marketing Mix menurut pakar marketing *Kotler dan Armstrong* (1997, hal 48) adalah sebagai berikut: *Marketing Mix as the set of controllable marketing variables that the firm bleads to produce the response it wants in the target market*” dapat diartikan

Marketing Mix sebagai variabel yang digunakan perusahaan guna mengejar tingkat penjualan yang diinginkan.

Sumarmi dan Soeprihanto (2010, hal 274) menjelaskan, *Marketing mix* adalah kombinasi dari variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran yaitu produk, harga, promosi, dan distribusi. Dengan kata lain *marketing mix* adalah kumpulan dari variabel yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk dapat mempengaruhi tanggapan konsumen.

1. *Product*

Produk menurut Kottler dapat dibagi menjadi 2 yaitu produk nyata (barang) dan produk tidak nyata (jasa). Produk itu sendiri perlu memperhatikan kualitas, layanan, dan lainnya karena konsumen ketika membeli bukan hanya sekedar ingin tetapi juga membutuhkan dan harus mengutamakan kepuasan konsumen terhadap produk yang ditawarkan.

Produk Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2010, hal 274) Produk adalah setiap apa saja yang bisa ditawarkan di pasar untuk mendapatkan perhatian, permintaan, pemakaian atau konsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan”. Produk tidak hanya selalu berupa barang tetapi bisa juga berupa jasa ataupun gabungan dari keduanya (barang dan jasa)

2. *Price*

Harga menurut Kottler adalah: “*Price is amount of money charge for a product or services*”. Dapat dikatakan bahwa price disini adalah

strategi dalam menentukan harga yang kita tawarkan kepada konsumen, harga juga menjadi penentu untuk konsumen dalam membeli produk.

Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2010, hal 281) harga adalah Jumlah uang (ditambah beberapa produk kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari barang beserta pelayanannya”. Setelah produk yang diproduksi siap untuk dipasarkan, maka perusahaan akan menentukan harga dari produk tersebut.

3. *Place*

Lokasi menurut Kottler adalah sebagai berikut: “*The various company undertakes to make product accessible and available to target costumer*” yang jika diartikan sebagai menciptakan produk yang mudah dicari dan diakses oleh konsumen.

4. *Promotion*

Promosi menurut *Kottler* adalah sebagai berikut “*Promotion includes all the activities the company undertakes to communicate and promote its product the target market*” yang jika diartikan adalah promosi merupakan segala kegiatan yang menjadi tanggung jawab perusahaan untuk mengomunikasikan dan mempromosikan barang atau jasa perusahaan tersebut kepada pasar.

Menurut Tjiptono (2008, hal 219), **pada hakikatnya** promosi adalah suatu bentuk komunikasi pemasaran. Yang dimaksud dengan

komunikasi pemasaran adalah aktivitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi / membujuk, dan / atau mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli, dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan yang bersangkutan.

2.7 Brand

Merek (*Brand*) merupakan sesuatu sekarang sudah tidak asing di telinga kita, karena merek menjadi salah satu pertimbangan penting ketika kita akan membeli atau menciptakan suatu produk ataupun jasa. Merek (*brand*) adalah suatu identitas dari sebuah produk atau jasa. Merek (*brand*) merupakan salah satu faktor penting dalam kegiatan pemasaran, karena kegiatan memperkenalkan dan menawarkan produk barang dan atau jasa tidak terlepas dari merek yang dapat diandalkan. Merek juga merupakan pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan oleh konsumen sebelum mengambil keputusan untuk membeli. Merek merupakan strategi jangka panjang yang memiliki nilai ekonomis bagi konsumen maupun bagi si pemilik merek.

2.7.1 Pengertian Brand

Brand atau Merek adalah salah satu elemen terpenting dari sebuah produk yang penggunaannya pada saat ini sudah sangat meluas karena dengan pemberian merek pada suatu produk berarti memberikan nilai tambah bagi produk tersebut. Pemberian merek

maka akan memudahkan bagi konsumen untuk membedakan produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. Merek diposisikan di pasar memiliki citra yang baik, maka hal itu akan menjadi salah satu pendorong untuk menumbuhkan minat beli konsumen.

Menurut para ahli, definisi *brand* (merek) adalah:

1. *Brand* atau merek adalah janji penjual untuk menyampaikan kumpulan sifat, manfaat, dan jasa spesifik secara konsisten kepada pembeli (Kotler, Armstrong, 1997, hal 283).
2. *Brand* adalah ide, kata, desain grafis dan suara/bunyi yang mensymbolisasikan produk, jasa, dan perusahaan yang memproduksi produk dan jasa tersebut (Janita, 2005, hal 15).
3. Temporal, dan Lee (2002, hal 46) mengatakan bahwa produk adalah sesuatu yang dibuat didalam pabrik, merek adalah sesuatu yang dibeli oleh konsumen. Produk dapat ditiru pesaing, merek adalah unik.
4. Lamb (2001, hal 421) berpendapat bahwa merek adalah suatu nama, istilah, simbol, desain atau gabungan keempatnya yang mengidentifikasikan produk para penjual dan membedakannya dari produk pesaing.
5. Djaslim Saladin (2003, hal 84) menyatakan bahwa Merek adalah suatu nama, istilah, tanda, lambang atau desain, atau gabungan semua yang diharapkan mengidentifikasikan barang atau jasa dari seorang penjual atau sekelompok penjual, dan diharapkan akan membedakan barang atau jasa dari produk pesaing.
6. Sedangkan menurut UU Merek No.15 Tahun 2001 Pasal 1 ayat 1: Pengertian Merek, Hak Atas Merek, adalah tanda yang berupa gambar,

nama, kata, huruf- huruf, angka-angka, susunan warna, atau kombinasi dari unsur-unsur tersebut yang memiliki daya pembeda dan digunakan dalam kegiatan perdagangan barang atau jasa.

Merek terdiri dari beberapa bagian sebagaimana yang di ungkapkan Kotler & Keller (2009, hal 76) yaitu:

- a. Nama merek (*brand name*) adalah sebagian dari merek yang di ucapkan.
- b. Tanda merek (*brand merk*) adalah sebagian dari merek yang dapat di kenal, tetapi dapat di ucapkan, seperti lambang, desain, huruf, atau warna khusus.
- c. Tanda merek dagang (*trademark*) adalah sebagian dari merek yang dilindungi hukum karena kemampuannya menghasilkan sesuatu yang istimewa.
- d. Hak cipta (*copyright*) adalah hak istimewa yang di lindungi undang-undang untuk memproduksi, menertibkan, dan menjual karya tulis, karya musik atau karya seni.

2.7.2 Manfaat Brand

Merek adalah salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam membandingkan produkproduk sejenis. Kotler (2009, hal 259) berpendapat bahwa merek memiliki peranan dilihat dari sudut pandang produsen, dimana merek memiliki peranan serta kegunaan sebagai berikut:

1. Merek memudahkan proses pemesanan dan penelusuran produk.
2. Merek membantu mengatur catatan persediaan dan catatan akuntansi.

3. Merek menawarkan perlindungan hukum atas ciri dari keunikan produk yang dimiliki.
4. Merek menandakan tingkat kualitas tertentu sehingga pembeli yang puas akan melakukan pembelian berulang (loyalitas konsumen).
5. Merek dapat menjadi alat yang berguna untuk mengamankan keunggulan kompetitif

Sedangkan menurut (Simamora, 2001, hal 62) manfaat dari *brand* atau merek adalah sebagai berikut:

1. Bagi pembeli, manfaat merek adalah:
 - a. Sesuatu kepada pembeli tentang mutu
 - b. Membantu perhatian pembeli terhadap produk-produk baru yang bermanfaat bagi mereka
2. Bagi penjual, manfaat merek adalah:
 - a. Memudahkan penjual mengolah pesanan dan menelusuri masalah-masalah yang timbul.
 - b. Memberikan perlindungan hukum atas keistimewaan atau ciri khas produk.
 - c. Memungkinkan untuk menarik sekelompok pembeli yang setia dan menguntungkan.
 - d. Membantu penjual melakukan segmentasi pasar.
3. Bagi masyarakat, merek bermanfaat dalam hal:
 - a. Pemberian merek memungkinkan mutu produk lebih terjamin dan lebih konsisten.

- b. Meningkatkan efisiensi pembeli karena merek dapat menyediakan informasi tentang produk dan dimana membelinya.
- c. Meningkatnya inovasi-inovasi produk baru, karena produsen terdorong untuk menciptakan keunikan-keunikan baru guna mencegah peniruan oleh pesaing.

2.7.3 Kriteria Pemilihan Merek

Besar kecilnya merek yang telah kita pilih mempunyai pengaruh terhadap kelancaran penjualan. Dalam menciptakan sebuah *brand* atau merek perusahaan haruslah menciptakan sebuah merek yang menimbulkan kesan yang positif oleh karena itu harus memperhatikan syarat-syarat dari kriteria merek itu sendiri. Menurut Kotler (2009, hal 269) terdapat enam pemilihan kriteria merek, diantaranya adalah:

1. Mudah di ingat

Artinya elemen merek yang dipilih hendaknya yang mudah diingat, dan disebut/diucapkan. Simbol, logo, nama yang digunakan hendaknya menarik, unik sehingga menarik perhatian masyarakat untuk diingat dan dikonsumsi.

2. Memiliki Makna

Artinya elemen merek hendaknya mengandung sebuah makna maupun penjelasan/ deskripsi dari produk. Diharapkan makna ini dapat mempengaruhi konsumen untuk mengkonsumsi produk tersebut.

Deskripsi makna yang terkandung dapat berupa:

- a. Informasi umum tentang kategori dan isi dari produk
- b. Informasi tentang komposisi penting yang ditonjolkan produk dan manfaat dari produk.

3. Menarik dan Lucu

Pendekatan lain untuk menarik perhatian konsumen adalah dengan variasi elemen merek yang unik, lucu, pemilihan elemen yang kaya akan visualisasi dan imajinasi. Dalam hal ini yang ditonjolkan adalah desain yang menarik dan lucu.

4. Fleksibel

Artinya elemen merek dapat dimengerti dan tetap dapat diterima oleh daerah/pasar, bahkan budaya lain. Nama yang digunakan pun tidaklah terlalu sulit untuk diterjemahkan. Seringkali pemilihan elemen merek mudah diingat oleh masyarakat lokal, namun sangatlah sulit dimengerti oleh masyarakat lain. Hal ini tentunya akan menghambat produsen untuk masuk dalam pasar yang baru.

5. Dapat dipindahkan

Merek dapat digunakan untuk memperkenalkan produk baru dalam kategori yang sama atau berbeda dengan melintasi batas geografis dan segmen pasar.

6. Legal

Artinya brand elemen tersebut sah menurut hukum dan undang-undang yang berlaku, sehingga berada di bawah perlindungan hukum.

Sedangkan menurut alma (2007, hal 150) merek harus:

1. Mudah diingat

Memilih merek sebaiknya mudah diingat, baik kata-katnya maupun gambarnya atau kombisansi sebab dengan demikian konsumen atau calon konsumen mudah mengingatnya.

2. Menimbulkan kesan positif

Dalam memberikan merek harus dapat di usahakan yang dapat menimbulkan kesan positif terhadap barang atau jasa yang di hasilkan jangan kesan negatif.

3. Tepat untuk promosi

Selain kedua syarat di atas, maka untuk merek tersebut sebaiknya dipilih yang bilamana dipakai promosi sangat baik. Merek-merek yang mudah di ingat dan dapat menimbulkan kesan positif tentu baik bila di pakai untuk promosi. Akan tetapi untuk promosi tersebut nama yang ik serta gambar-gambar yang bagus juga memegang peranan penting. Jadi disini untuk promosi selain udah di ingat dan menimbulkann kesan positif usakan agar merek terebut enak untuk di ucapkan dan baik untuk di pandang.

2.7.4 Peranan dan Kegunaan Merek

Merek adalah salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam membandingkan produk produk sejenis. Kotler (2009, hal 259) berpendapat bahwa merek memiliki peranan

dilihat dari sudut pandang produsen, dimana merek memiliki peranan serta kegunaan sebagai berikut:

1. Merek memudahkan proses pemesanan dan penelusuran produk.
2. Merek membantu mengatur catatan persediaan dan catatan akuntansi.
3. Merek menawarkan perlindungan hukum atas ciri dari keunikan produk yang dimiliki.
4. Merek menandakan tingkat kualitas tertentu sehingga pembeli yang puas akan melakukan pembelian berulang (loyalitas konsumen).
5. Merek dapat menjadi alat yang berguna untuk mengamankan keunggulan kompetitif.

2.7.5 Brand Equity (Ekuitas Merek)

Menurut Aaker (1997, hal 22), *brand equity* adalah seperangkat aset dan liabilitas merek yang berkaitan dengan suatu merek, nama dan simbolnya, yang menambah atau mengurangi nilai yang diberikan oleh sebuah barang atau jasa kepada perusahaan atau para pelanggan perusahaan. Menurut Simamora *brand equity* adalah kekuatan merek atau kesaktian merek yang memberikan nilai kepada konsumen (2001, hal 67). *Brand Equity* sangat berkaitan dengan seberapa banyak pelanggan suatu merek merasa puas dan merasa rugi bila berganti merek (*brand switching*), menghargai merek itu dan menganggapnya sebagai teman, dan merasa terikat kepada merek itu menurut Kotler (2002, hal 461).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *brand equity* adalah kekuatan merek yang menjanjikan nilai yang diharapkan konsumen atas suatu produk sehingga akhirnya

konsumen akan merasa mendapatkan kepuasan yang lebih bila di banding produk-produk lainnya.

Brand equity tidak terjadi dengan sendirinya tetapi ditopang oleh elemen-elemen pembentuk *brand equity* menurut Aaker (1997, hal 23), yaitu:

1. *Brand Awareness* (kesadaran merek)

Kesadaran merek adalah kesanggupan seorang calon pembeli untuk mengenali atau mengingat kembali bahwa suatu merek merupakan bagian dari kategoriproduk tertentu. Menurut Simamora (2001, hal 74), peran *brand awareness* tergantung pada sejauh mana kadar kesadaran yang dicapai suatu merek.

2. *Perceived Quality* (persepsi kualitas)

Persepsi kualitas merupakan persepsi konsumen terhadap keseluruhan kualitas atau keunggulan suatu produk atau jasa layanan berkenaan dengan maksud yang diharapkan konsumen. Persepsi terhadap kualitas keseluruhan dari suatu produk atau jasa tersebut dapat menentukan nilai dari produk atau jasa tersebut dan berpengaruh langsung kepada keputusan pembelian dan loyalitas konsumen terhadap suatu merek.

3. *Brand Association* (asosiasi merek)

Brand association merupakan segala kesan yang muncul dan terkait dengan ingatan konsumen mengenai suatu merek. Brand association mencerminkan pencitraan suatu merek terhadap suatu kesan tertentu dalam

kaitannya dengan kebiasaan, gaya hidup, manfaat, atribut, produk, geografis, harga, pesaing, selebriti dan lain-lainnya.

4. Brand Loyalty (loyalitas merek)

Loyalitas merek merupakan ukuran kedekatan / keterkaitan pelanggan pada sebuah merek. Ukuran ini menggambarkan tentang mungkin tidaknya konsumen beralih ke merek lain, terutama jika merek tersebut mengalami perubahan baik yang menyangkut harga ataupun atribut lainnya.

5. Other Proprietary Brand Assets (aset-aset merek lainnya).

Aset-aset merek lainnya yaitu seperti paten, cap, dan saluran hubungan.

Brand equity dapat memberikan nilai dan manfaat, baik bagi konsumen maupun bagi perusahaan menurut Simamora (2001, hal 69), antara lain:

1. Nilai kepada konsumen

- a. Aset brand equity membantu konsumen menafsirkan, memproses, dan menyimpan informasi dalam jumlah besar mengenai produk dan merek.

- b. Brand equity memberikan rasa percaya diri kepada konsumen dalam mengambil keputusan pembelian, baik karena pengalaman masa lalu dalam karakteristiknya.
- c. Persepsi kualitas dan asosiasi merek bisa menguatkan kepuasan konsumen dengan pengalaman menggunakannya.

2. Nilai kepada perusahaan

- a. Brand equity bisa menguatkan program memikat para konsumen baru atau merangkul kembali konsumen lama.
- b. Kesadaran merek, persepsi kualitas, asosiasi merek, dan asset-aset merek lainnya mampu menguatkan loyalitas merek, yaitu bisa memberikan alasan untuk membeli dan mempengaruhi kepuasan penggunaan.
- c. Brand equity biasanya akan memungkinkan margin yang lebih tinggi dengan memungkinkan harga optimum (premium pricing) dan mengurangi ketergantungan pada promosi.
- d. Brand equity memberikan landasan untuk pertumbuhan melalui perluasan merek.
- e. Brand equity bisa memberikan dorongan dalam saluran distribusi.
- f. Aset-aset brand equity memberikan keuntungan kompetitif yang seringkali menghadirkan rintangan nyata terhadap para kompetitor.

2.8 Perencanaan dan Perkiraan Keuangan

Keuangan adalah pembelajaran tentang bagaimana seseorang dan bisnis

mengevaluasi investasi dan meningkatkan modal untuk mendanai mereka (Titman, Keown, Martin, 2011). Keuangan dalam KBBI (2008:1767) diartikan:

1. Segala sesuatu yang bertalian dengan uang.
2. Seluk beluk uang.
3. Urusan uang.
4. Keadaan uang

Contoh dalam kalimat: biaya rumah sakit tidak terjangkau oleh keuanganku.
(artinya: kondisi uang/harta/kekayaanku tidak bisa menjangkau biaya rumah sakit)

Keuangan menjadi fondasi dari kegiatan maupun bisnis agar dapat bertahan dan berkembang. Perencanaan keuangan yang baik mampu menggambarkan potensi kelangsungan hidup dari suatu bisnis.

Perencanaan keuangan merupakan proses yang dalam mengelola keuangan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perkiraan keuangan merupakan pembuatan laporan untuk membantu perusahaan dalam mengambil keputusan di masa mendatang. Perkiraan keuangan ini bisa saja tidak tepat karena hanya bersifat meramalkan dan dapat berbedadengan keadaan sebenarnya.

Laporan keuangan merupakan sumber informasi mengenai kegiatan perusahaan dalam waktu tertentu dalam bentuk angka. Menurut Kasmir (2012, hal 7), laporan keuangan adalah laporan yang menunjukkan kondisi keuangan perusahaan pada saat ini atau dalam suatu periode tertentu. Menurut Raharjaputra (2011, hal 194), laporan keuangan merupakan alat yang sangat penting untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan dan hasil yang telah dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Fahmi (2011, hal 5) tujuan laporan keuangan adalah untuk memberikan informasi kepada pihak yang membutuhkan tentang kondisi suatu perusahaan dari sudut angka-angka dalam satuan moneter menyediakan informasi yang bermanfaat bagi pembuatan keputusan bisnis dan ekonomis oleh investor yang ada dan yang potensial, kreditor, manajemen, pemerintah dan pengguna lainnya.

Terdapat tiga laporan keuangan dasar dalam suatu perusahaan yaitu neraca, laporan laba rugi dan laporan arus kas.

1. Neraca (*Balance Sheet*)

Menurut Harahap (2009, hal 107), neraca atau daftar neraca disebut juga laporan posisi keuangan perusahaan. Laporan ini menggambarkan posisi aset, kewajiban dan ekuitas pada saat tertentu. Neraca atau *balance sheet* adalah laporan yang menyajikan sumber-sumber ekonomis dari suatu perusahaan atau aset kewajiban-kewajiban atau utang, dan hak para pemilik perusahaan yang tertanam dalam perusahaan tersebut atau ekuitas pemilik suatu saat tertentu. Neraca harus disusun secara sistematis sehingga dapat memberikan gambaran mengenai posisi keuangan perusahaan. Oleh karena itu neracatepatnya dinamakan *statements of financial position*. Karena neraca merupakan potret atau gambaran keadaan pada suatu saat tertentu maka neraca merupakan status *report* bukan merupakan *flow report*. Neraca

dapat digunakan sebagai gambaran keadaan keuangan suatu perusahaan pada waktu tertentu.

Neraca dapat digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan dalam periode tertentu untuk menilai apakah kondisi perusahaan dalam keadaan baik atau tidak, investor maupun pihak yang memerlukan dapat melihat dari kondisi neraca perusahaan tersebut.

Neraca merupakan laporan keuangan yang paling mendasar dengan formula: $assets = liabilities + equity$. Pada sisi sebelah kiri, terdapat *tassets* yaitu berkaitan dengan sumber daya yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan yang merupakan investasi perusahaan untuk menghasilkan pendapatan melalui kegiatan operasional perusahaan. Sedangkan pada sisi kanan, *liabilities* merupakan pendanaan dari kreditor atau merupakan kewajiban, *equity* merupakan hak pemilik dalam *assets* perusahaan tersebut.

2. Laporan Laba Rugi (*Income Statement*)

Menurut Machfoedz dan Mahmudi (2008 hal1.21) laporan laba rugi (perhitungan sisa hasil usaha) adalah laporan tentang hasil usaha/operasi perusahaan atau badan lain selama jangka waktu periode akuntansi tertentu misalnya satu tahun.

Menurut Munawir (2010, hal 26), laporan laba-rugi merupakan suatu laporan yang sistematis tentang penghasilan, beban, laba-rugi yang diperoleh oleh suatu perusahaan selama periode tertentu. *Net income* perusahaan biasanya terdapat di bagian bawah laporan.

Laporan laba rugi dapat mengukur performa keuangan perusahaan. Pemilik perusahaan, kreditur, maupun pihak lainnya dapat melihat performa perusahaan tersebut dan melihat laporan mengenai pendapatan dan beban perusahaan selama waktu tertentu. Dari laporan laba rugi dapat dilihat apakah perusahaan menghasilkan laba atau rugi.

3. Laporan Arus Kas (*Statement of Cash Flow*)

Menurut Skousen dkk (2009, hal 284) Laporan arus kas itu sendiri didefinisikan sebagai berikut: “Laporan arus kas (*statement of cash flow*) adalah laporan keuangan yang melaporkan jumlah kas yang diterima dan dibayar oleh suatu perusahaan selama periode tertentu”.

Menurut Harahap (2010, hal 257), mengemukakan bahwa: Laporan arus kas memberikan informasi yang relevan tentang penerimaan dan pengeluaran kas suatu perusahaan pada suatu periode tertentu, dengan mengklasifikasikan transaksi pada kegiatan: operasi, pembiayaan dan investasi.

Terdapat tiga aktivitas kunci untuk menentukan pemasukan kas dan pengeluaran kas dalam suatu bisnis, antara lain:

1. Alur kas dari aktivitas operasional pada tahap ini akan dilakukan konversi laporan pendapatan perusahaan dari basis akrual menjadi basiskas.
2. Alur kas dari aktivitas investasi ketika suatu perusahaan menjual maupun membeli aset, seperti gedung dan peralatan maka akan terjadi perubahan kas masuk atau keluar secara signifikan. Aset jangka panjang termasuk aset tetap dan aset jangka panjang lainnya.
3. Alur kas dari aktivitas keuangan yaitu pencatatan kas masuk dan keluar yang terjadi dari pinjaman atau membayar utang, dividen, menjual saham maupun membelinya kembali.

2.9 Key Success Factors Analysis

KSF (Key success factor) adalah faktor-faktor internal organisasi (sumber daya dan kompetensi) yang paling kritis atau paling penting yang mungkin digunakan oleh suatu organisasi untuk menangani peluang dan ancaman agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Menurut Hariadi (2004, hal 138) faktor kunci keberhasilan adalah variabel-variabel penting dalam lingkungan intern maupun ekstern perusahaan yang sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam melaksanakan strategi dalam mencapai tujuan. Pendapat Tripomo (2005, hal 89) *Key Success Factors* adalah faktor-faktor internal

organisasi (sumber daya dari kompetensi) yang paling kritis atau yang paling penting, yang mungkin digunakan oleh suatu organisasi dalam suatu industri sebagai alat utama untuk menangani peluang dan ancaman agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan (meningkatkan posisi persaingan).sedangkan pendapat lain,Key success factors adalah tolak ukur dan aspek-aspek kinerja perusahaan yang sangat penting terhadap keunggulan bersaing (competitive advantage) menurut Blocher, et.al.,(1999). Untuk merumuskan key success factors terdapat tiga langkah yang perlu dilakukan (Blocher, et.al, 1999):

1. Melakukan analisis strategi terhadap perusahaan dengan menggunakan analisis TOWS. Menentukan strategi perusahaan secara keseluruhan (cost leadership, diferensias, dan/atau fokus) dan critical success factors yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. (Thompson, 2005).
2. Mengembangkan rencana program yang relevan untuk meningkatkan competitive advantage.
3. Mengembangkan sistem informasi strategic untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

Adapun penjabaran key success factors dari Kelas Tambahan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis TOWS diketahui bahwa Kelas Tambahan memiliki *strength* yaitu penggunaan *software* yang tidak memerlukan koneksi internet yang sangat cepat sehingga memudahkan komunikasi antara tenaga

pengajar dengan para siswa, kita juga menggunakan *Human Resources* yang *professional* dan *expert* di bidangnya. Dari sisi *opportunity* diketahui bahwa ada pangsa pasar siswa SMA di Jakarta yang jumlahnya sangat banyak.

2. Lebih lanjut strategi perusahaan secara keseluruhan adalah perpaduan antara diferensiasi dan fokus. Diferensiasi Kelas Tambahan adalah jasa bimbingan belajar secara online dan didukung dengan adanya *video conference*.

2.10 Consumers Insight

Consumer insight dari bimbel Kelas Tambahan didapat dengan melakukan survei kepada 82 orang siswa SMA kelas X, XI dan XII Jl. Surya Sarana, Sunrise Garden, RT.13/RW.5, North Kedoya, Jakarta, West Jakarta City, Jakarta 11470. Dan menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

NO	Insight
1	Peningkatan permintaan pendidikan
2	Perubahan pola pikir masyarakat mengenai bimbingan belajar tentang ke efisien an waktu serta tempat kursus
3	Sulitnya mendapatkan guru prifat yang berkualitas

Tabel 2.4 Consumers insight (Sumber : penulis, 2017)

4	<p>Masih ada keraguan dalam diri para siswa siswi untuk menentukan sikap terhadap masa depan, baik itu untuk pemilihan perguruan tinggi yang mereka idamkan maupun dalam penentuan karir</p>
---	--