

TESIS

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING PADA
USAHA BIMBINGAN BELAJAR (BIMBEL)
DI KOTA MAKASSAR
(STUDI KASUS: AMSTERDAM INSTITUTE)**

***ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY ON
LEARNING COURSEIN MAKASSAR CITY
(STUDY CASE: AMSTERDAM INSTITUTE)***

MUHAMMAD ARIF



KEPADA

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING PADA USAHA
BIMBINGAN BELAJAR (BIMBEL) DI KOTA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh :

MUHAMMAD ARIF
A012202061

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal 02 DESEMBER 2022
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Dr. H. Jusni, S. E., M. Si.
Nip. 19610105 199002 1 002

Pembimbing Pendamping,

Dr. Hj. Wardhani Hakim, S. E., M. Si.
Nip. 19720525 199702 2 001

Ketua Program Studi,

Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
Nip. 19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
Nip. 19480705 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Arif

NIM : A012202061

Program Studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul "**Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing Pada Usaha Bimbingan Belajar (Bimbel) Di Kota Makassar (Studi Kasus: Amsterdam Institute)**"

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 02 Desember 2022

Yang Menyatakan



Muhammad Arif

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini sebagai tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Alhamdulillah, dengan Rahmat dan Hidayah dari Allah SWT, peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan mudah, walaupun segala keterbatasan waktu dan kemampuan yang dimiliki oleh peneliti sehingga membutuhkan banyak bantuan, bimbingan, dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, peneliti mengucapkan banyak terima kasih dengan setulus hati dan memberikan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan Direktur Program Pascasarjana atas kesempatan yang diberikan kepada peneliti untuk melanjutkan pendidikan pada Program Pascasarjana di Universitas Hasanuddin.
2. Ketua Program Studi Magister Manajemen, yang telah memberi motivasi dan dukungan dalam penyelesaian studi.
3. Dr. H. Jusni, SE., M.Si dan Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si, sebagai tim penasihat atau pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk memberi masukan dan arahan berupa perbaikan-perbaikan terkait penelitian yang telah dilakukan.

4. Tim penilai atau penguji Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D., Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si., dan Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg., C.MP., yang telah memberikan saran dan masukan untuk perbaikan tesis ini.
5. Seluruh dosen yang telah memberikan ilmunya selama perkuliahan serta pengalaman yang telah dibagikan sangat berharga bagi peneliti.
6. Seluruh pimpinan dan staf akademik program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membantu dalam pengurusan administrasi.
7. Rekan-rekan seperjuangan program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin angkatan 2020 yang telah memberikan semangat, motivasi dan kebersamaan sampai akhir studi.
8. Terima kasih juga kepada keluarga besar dari Amsterdam Institute yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan naskah tesis ini dan seluruh pihak yang telah membantu peneliti.

Peneliti berharap semoga bantuan dari berbagai pihak mendapatkan pahala yang berlimpah dari Allah SWT. Semoga tesis ini dapat memberi sumbangsih dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen strategik.

Makassar, Desember 2022
Peneliti

Muhammad Arif

ABSTRAK

MUHAMMAD ARIF. *Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing pada Usaha Bimbingan Belajar (BIMBEL) di Kota Makassar (Studi Kasus: Amsterdam Institute) (dibimbing oleh Jusni dan Wardhani).*

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal dari *Amsterdam institute*. Metode penelitian ini menggunakan kualitatif dan kuantitatif dengan metode IFAS, EFAS, SWOT dan AHP. Berdasarkan hasil analisis SWOT, didapatkan bahwa berdasarkan hasil dari pengolahan data tersebut urutan strategi dari yang paling diutamakan sampai tidak diutamakan oleh pihak-pihak yang berhubungan dengan *Amsterdam Institute* adalah menarik minat orang tua siswa dan siswa dengan pengajar dan staf (SDM) yang andal dan berkompeten, menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi dan berbasis teknologi untuk menarik pasar, menambah program belajar dan jenis keias untuk beberapa persiapan ujian, melakukan kerjasama dengan lembaga atau sekolah untuk memperluas jangkauan promosi, menawarkan program belajar mengajar dengan metode tatap muka, mempertahankan kualitas pengajaran dan fasilitas dengan biaya yang terjangkau dan melakukan pemasaran secara intensif dan konsisten dengan memanfaatkan testimoni alumni yang sudah banyak berhasil. Penelitian ini melakukan uji perbedaan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan strategi daya saing pada *Amsterdam Institute* dengan lembaga bimbingan belajar lain di Kota Makassar. Hasil uji perbedaan menunjukkan bahwa secara signifikan tidak terdapat perbedaan strategi daya saing pada *Amsterdam Institute* dengan lembaga bimbingan belajar lain di Kota Makassar. Dengan demikian *Amsterdam Institute* disarankan untuk menyusun strategi yang lebih baik dan kompetitor agar bisa menonjol dari yang lain dari segi kualitas dan daya saing

Kata kunci: analisis strategi, bimbingan belajar, daya saing.



ABSTRACT

MUHAMMAD ARIF. *An Analysis of the Strategies of Increasing Competitiveness in Learning Course Business (Bimbingan Belajar BIMBEL) in Makassar: A Case Study at Amsterdam Institute* (supervised by H. Jusni and Hj. Wardhani Hakim)

This study aims to identify the internal and external factors at Amsterdam Insite . The research method used qualitative and quantitative methods of IFAS, EFAS, SWOT, and AMP. Based on the results of SWOT analysis, it is indicated that Amsterdam Institute is suggested to conduct a progressive strategy by utilizing the company's internal strengths to take advantage of extremal opportunities to help accelerate the Amsterdam Institute's business growth. Based on the results of the data processing, a sequence of strategies from the most prioritized to the least prioritized by parties related to the Amsterdam Institute. This involves the strategies to draw parents and students' interests with reliable and competent teachers and staff (Human Resource), apply varied and technology - based learning methods to attract the market, implement study programs and class types for the number of test preparations, collaborate with institutions or schools to expand promotions, offer teaching and learning programs with face - to - face methods , maintain the quality teaching performances and facilities at affordable costs, and conduct intensive and consistent marketing by employing the testimonials from successful alumni. This study performs difference test to determine whether there are differences of competitiveness strategies at Amsterdam Institute with other learning course institutions in Makassar. The results of the difference test show that there is no significant difference in the strategies of competitiveness of Amsterdam Institute with other learning course institutions in Makassar. Therefore, Amsterdam Institute is suggested to develop a better strategy than the competitors to be prominent in terms of quality and competitiveness.

Keywords: analysis of strategy, learning course, competitiveness



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Tinjauan Teori.....	9
2.1.1 Teori Dan Konsep Daya Saing	9
2.1.2 Konsep Strategi	12
2.1.3 Alat Analisis Strategi.....	20
2.1.3.1 Analisis IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>).....	20
2.1.3.2 Analisis EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	21
2.1.3.3 Analisis SWOT.....	24
2.1.3.4 Analisis AHP (<i>Analytic Hierarchy Process</i>).....	27
2.1.3.5 Prinsip-Prinsip AHP (<i>Analytic Hierarchy Process</i>)	29
2.1.4 Sektor Industri Pendidikan Bimbingan Belajar	31

2.1.5 Perkembangan Industri Pendidikan Bimbingan Belajar	34
2.1.5.1 Bimbingan Belajar Laring (<i>Offline</i>)	34
2.1.5.2 Bimbingan Belajar Daring (<i>Online</i>)	36
2.2 Tinjauan Empiris	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Rancangan Penelitian.....	40
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	40
3.3 Populasi dan Sampel.....	40
3.4 Jenis dan Sumber Data	41
3.4.1 Data Primer.....	41
3.4.2 Data sekunder	41
3.5 Metode Pengumpulan Data	42
3.5.1 Wawancara (<i>Interview</i>)	42
3.5.2 Observasi.....	42
3.5.3 Dokumentasi.....	43
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	43
3.7 Teknik Analisis Data	44
3.7.1 Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal	44
3.7.2 Analisis SWOT.....	46
3.7.3 Formulasi Strategi.....	47
3.7.4 Analisis AHP (<i>Analytic Hierarchy Process</i>)	48
3.7.5 Analisis Tambahan	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1 Hasil Penelitian	51
4.1.1 Hasil Identifikasi Faktor Internal.....	51
4.1.1.1 Kekuatan (<i>Strength</i>) Amsterdam Institute	51
4.1.1.2 Kelemahan (<i>Weakness</i>) Amsterdam Institute	53
4.1.1.3 Peluang (<i>Opportunity</i>) Amsterdam Institute	55
4.1.1.4 Ancaman (<i>Threats</i>) Amsterdam Institute	56
4.1.2 Hasil Analisis SWOT.....	57
4.1.3 Hasil Analisis AHP (<i>Analytic Hierarchy Process</i>)	62

4.1.4 Hasil Analisis Tambahan	65
4.2 Pembahasan.....	66
4.2.1 Pembahasan Analisis SWOT.....	67
4.2.2 Pembahasan Analisis AHP (<i>Analytic Hierarchy Process</i>).....	69
4.2.3 Pembahasan Analisis Tambahan	71
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1 Kesimpulan	72
5.1.1 Hasil Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Amsterdam Institute.....	72
5.1.2 Formulasi dan Prioritas Alternatif Strategi	73
5.1.3 Hasil Uji Perbedaan Strategi Daya Saing	74
5.2 Saran	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Random Index Untuk Beberapa Orde Matrik.....	33
Tabel 2. Jumlah Bimbingan Belajar di Seluruh Provinsi di Indonesia yang memiliki izin dari Dinas Pendidikan Nasional Kota/ Kabupaten 2009.....	37
Tabel 3. Jurnal Rujukan.....	40
Tabel 4. Matriks SWOT	53
Tabel 5. Matriks IFAS	64
Tabel 6. Matriks EFAS.....	65
Tabel 7. Matriks Perbandingan Faktor.....	68
Tabel 8. Matriks Nilai Faktor	69
Tabel 9. Strategi Alternatif Berdasarkan Bobot Prioritas	71
Tabel 10. Hasil Uji Perbedaan Strategi Daya Saing Berdasarkan Lembaga Bimbingan Belajar	71

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Konseptual	43
Gambar 2. Diagram Matriks SWOT.....	66

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	89
Lampiran 2. Tabulasi Data Penelitian	104
Lampiran 3. Dokumentasi Penelitian	111

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak tahun 2005 di Indonesia, sistem Ujian Nasional (UN) mulai diberlakukan sebagai syarat penentuan kelulusan siswa Sekolah Dasar sampai Menengah Atas. Siswa dinyatakan sudah lulus atau kompeten jika telah melewati nilai batas kelulusan yang mengacu kepada Peraturan Badan Standar Nasional Pendidikan. Muflihatun dan Suryani (2020) menyatakan bahwa sistem ini telah menstimulasi munculnya kekhawatiran bagi siswa dan orang tua akan kemampuan dirinya untuk memenuhi standar tersebut. Namun, pada tahun 2020 Ujian Nasional (UN) resmi ditiadakan oleh pemerintah dan diganti menjadi Asesmen Nasional (AN) karena akibat dari terjadinya pandemi Covid-19.

Walaupun Ujian Nasional (UN) ditiadakan, orang tua tetap harus mengawasi anaknya dalam proses belajar karena pandemi Covid-19 menyebabkan beberapa sekolah banyak yang mengalami kendala dalam pembelajaran secara daring dalam rangka mencegah penyebaran Covid-19 (Amelia, 2021). Kondisi tersebut mengharuskan masyarakat mulai terbiasa melakukan beberapa hal secara daring. Berbagai usaha ditempuh orang tua agar anaknya tetap belajar dengan baik. Pendampingan belajar di malam hari dinilai kurang efektif dalam membantu siswa untuk memahami materi dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh guru. Dampaknya, banyak orang tua dan siswa

akhirnya memilih jalur pendidikan non formal seperti bimbingan belajar untuk menunjang peningkatan hasil belajarnya agar mampu memenuhi standar dan mampu bersaing pada jenjang berikutnya (Praptiningsih, Yuliyanti, Rachmawati & Rahmawati, 2021).

Stevenson dan Baker (1992) menyatakan bahwa bimbingan belajar merupakan serangkaian kegiatan pendidikan yang terjadi diluar sekolah formal dan dirancang untuk meningkatkan hasil belajar siswa pada sekolah formal. Bray dan Lykins (2012) menyatakan bahwa beberapa negara di Asia semakin banyak orang tua menghabiskan uang untuk anaknya agar mendapatkan pelajaran tambahan yang disediakan oleh pihak swasta dalam bentuk bimbingan belajar. Di Indonesia juga para orang tua yang mampu perekonomiannya akan memasukkan anaknya ke tempat lembaga bimbingan belajar agar dapat meningkatkan dan mengejar ketertinggalan anaknya dalam mencapai standar nilai mata pelajaran yang ditetapkan oleh pihak instansi pendidikan (Rahman & Haryanto, 2014). Orang tua berharap dengan adanya tambahan belajar melalui bimbingan belajar, anak-anak dapat lulus sekolah dengan nilai yang memuaskan sehingga bisa mendapatkan kesempatan untuk melanjutkan ke perguruan tinggi yang diharapkan. Fenomena dalam satu dekade terakhir menunjukkan bahwa selain untuk keperluan meningkatkan hasil belajar untuk lulus sekolah, mengikuti kegiatan belajar non formal seperti bimbingan belajar juga dianggap sebagai cara yang efektif untuk meraih perguruan tinggi favorit yang diinginkan.

Kebutuhan untuk meningkatkan hasil belajar dan mematangkan persiapan ke jenjang pendidikan berikutnya menjadi potensi ekonomi tersendiri bagi pihak swasta yang bergerak di bidang jasa pendidikan. Potensi tersebut dimanfaatkan dengan mendirikan lembaga-lembaga bimbingan belajar dengan berbagai varian program. Di Indonesia bimbingan belajar sudah berkembang pesat dapat dilihat dari semakin lama jumlah lembaga dan peminatnya semakin meningkat. Intan (2015) menyatakan bahwa jumlah lembaga bimbingan belajar di Indonesia seluruhnya diperkirakan sebanyak 1.362 lembaga dengan siswa berjumlah 955.863 dan diperkirakan jumlah siswanya diprediksi akan meningkat 10% setiap tahunnya. Pertumbuhan pesat berdirinya lembaga-lembaga bimbingan belajar telah menciptakan tren dan norma baru dikalangan pendidikan bahwa seorang siswa bila ingin bersaing masuk pada perguruan atau sekolah tinggi bergengsi maka harus mengikuti bimbingan belajar.

Peningkatan jumlah lembaga bimbingan belajar juga diikuti dengan persaingan pasar yang ketat. Dari 1.362 lembaga bimbingan belajar di Indonesia, terdapat 10 lembaga yang menjadi favorit dikalangan siswa yaitu Ruang Guru, Primagama, Ganesha Operation, BTA Group, Sony Sugema College, Salemba Group, M-Tryout, Nurul Fikri, Neutron dan Zenius (Republika, 2020). Kota Makassar sebagai salah satu kota metropolitan di Indonesia, juga telah berdiri banyak lembaga bimbingan belajar baik nasional maupun lokal. Adapun Bimbingan belajar lokal

yang masih jadi pilihan dan mampu bersaing di Kota Makassar diantaranya adalah JILC, Amsterdam Institute, SCI, RPC, dan MC. Meningkatnya jumlah lembaga bimbingan belajar dan minat dari siswa menjadi sinyal bagi manajemen lembaga untuk meningkatkan daya saing dengan menciptakan berbagai macam strategi dalam peningkatan daya saing agar mampu bertahan dan berhasil dalam dunia industri jasa pendidikan.

Porter (2008) mengemukakan bahwa daya saing berperan sebagai inti dari suatu keberhasilan atau kegagalan dan menentukan maju atau tidaknya sebuah perusahaan. Daya saing penting untuk tercipta agar terjadi pertumbuhan ekonomi yang sehat ditengah masyarakat sehingga pasar tidak didominasi oleh perusahaan tertentu. Pada konteks bimbingan belajar, Sukardi (2017) melakukan penelitian tentang daya saing bimbingan belajar Bahasa Inggris menggunakan analisis SWOT menemukan bahwa tarif yang terjangkau, sosialisasi yang rutin, lokasi yang strategis dan kualitas pelayanan merupakan faktor-faktor penting yang mempengaruhi tingkat pemasaran dan daya saing bimbingan belajar. Penggunaan analisis SWOT telah membantu penelitian ini menemukan faktor-faktor strategis yang perlu dimaksimalkan bimbingan belajar untuk meningkatkan daya saingnya. Namun, analisis SWOT belum mampu menyusun struktur dari faktor-faktor tersebut menjadi hirarki prioritas atau strategi yang paling dominan mempengaruhi daya saing.

Yulmaini dkk (2019) melakukan penelitian strategi peningkatan daya saing perguruan tinggi berbasis RAISE menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dan menemukan bahwa efisiensi dan produktivitas menjadi faktor yang paling mempengaruhi daya saing perguruan tinggi. Metode AHP mampu menciptakan hirarki dari faktor-faktor yang terlibat pada pengambilan keputusan strategis menjadi terstruktur dan terlihat tingkatan masing-masing pengaruhnya. Namun metode ini hanya akan berjalan bila faktor-faktor yang mendasari keputusan telah teridentifikasi sebelumnya atau berbasis pada konsep tertentu.

Pada studi-studi tentang manajemen sumber daya, analisis SWOT dan AHP adalah metode analisis yang sudah familiar digunakan namun pada mulanya masing-masing berdiri sendiri. Kemudian pada studi-studi terbaru dalam satu dekade terakhir, banyak penelitian yang menggabungkan kedua alat analisis tersebut sehingga menjadi model baru yaitu SWOT-AHP. Keunggulan perpaduan dua alat ini adalah menghadirkan analisis yang komprehensif dan terstruktur dalam menyusun strategi pengembangan (Dekiawan & Subagyo, 2018). Pada konteks industri lembaga bimbingan belajar, belum ada studi yang menggunakan SWOT-AHP dalam penelitiannya.

Dalam penelitian ini juga akan dilakukan uji perbedaan menggunakan analisis Uji Kruskal Wallis dengan tujuan untuk melihat perbedaan strategi daya saing Amsterdam Institute yang dilihat dari

hasil analisis SWOT-AHP dengan lembaga bimbingan belajar lainnya yang ada di Kota Makassar. Untuk menguatkan landasan uji tersebut maka data yang digunakan adalah yang paling relevan dengan kondisi yang diharapkan atau dengan kondisi ideal yang diharap. Uji perbedaan bertujuan untuk mengetahui apakah sebuah sampel mempunyai perbedaan nyata dengan sampel yang lain (Sugiyono, 2019). Uji perbedaan dipergunakan untuk mencari perbedaan, baik antara dua sampel data atau antara beberapa sampel data.

Berdasarkan urgensi kebermanfaatan dan prospek ekonomi yang menjanjikan dari lembaga bimbingan belajar, maka peneliti perlu melakukan identifikasi mendalam terhadap faktor-faktor penting yang mempengaruhi daya saing sampai pada faktor mana yang paling strategis digunakan untuk berdaya bersaing pada industri tersebut. Secara spesifik lembaga bimbingan belajar yang dijadikan objek penelitian adalah Amsterdam Institute. Hal tersebut didasarkan pada data bahwa lembaga ini menjadi salah satu pilihan favorit di Kota Makassar dan memiliki program kursus yang lebih lengkap. Dengan demikian, peneliti mengangkat judul penelitian: **Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing pada Usaha Bimbingan Belajar (Bimbel) di Kota Makassar (Studi Kasus: Amsterdam Institute).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas maka peneliti ingin mengidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini yang dirumuskan dalam beberapa pertanyaan berikut:

1. Strategi apa saja yang dihasilkan dari Analisa SWOT pada industri lembaga bimbingan belajar di Kota Makassar?
2. Strategi apa yang tepat dari hasil Analisa AHP (*Analytical Hierarchy Process*) pada industri lembaga bimbingan belajar di Kota Makassar?
3. Apakah terdapat perbedaan keunggulan strategi daya saing yang dimiliki Amsterdam Institute dengan bimbingan belajar lain?

1.3 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan masalah penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menghasilkan strategi industri lembaga bimbingan belajar di Kota Makassar dengan metode SWOT.
2. Untuk mengetahui strategi alternatif yang tepat pada industri lembaga bimbingan belajar di Kota Makassar dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*).
3. Untuk mengetahui perbedaan keunggulan strategi daya saing yang dimiliki Amsterdam Institute dengan bimbingan belajar lain.

1.4 Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap tulisan ini dapat memberi kegunaan dari segi praktis, teoritis dan kebijakan:

1. Kegunaan praktis

Dapat berguna oleh industri pendidikan khususnya lembaga bimbingan belajar sebagai bahan pengembangan bisnis dalam Menyusun model strategi baru. Selain itu juga dapat berguna oleh peneliti selanjutnya sebagai bahan acuan penelitian terkait ilmu manajemen bisnis dalam hal menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing dalam menentukan model strategi daya saing yang tepat berdasarkan proses Analisa strategi.

2. Kegunaan teoritis

Dapat digunakan sebagai media pengembangan ilmu pengetahuan khususnya analisis menggunakan SWOT dan AHP. Selain itu, peneliti juga berharap kepada peneliti lain kedepannya dapat memahami lebih dalam mengenai teori daya saing dari Gal (2010), dimana teori ini terus berevolusi mengikuti kondisi lingkungan industri yang dapat berubah (dinamis).

3. Kegunaan kebijakan

Peneliti berharap, tulisan ini dapat menjadi bahan masukan bagi pihak dinas pendidikan dan pemerintah khususnya di Kota Makassar sebagai fasilitator di bidang pendidikan dan mendorong industri dalam melakukan perbaikan dan meningkatkan daya saing.

Pemerintah diharapkan mampu mempengaruhi aksesibilitas pelaku industri terhadap sumber daya alam, sumber daya manusia (tenaga kerja), pembentukan modal pengembangan bisnis, ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Teori dan Konsep Daya Saing

Menurut peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 tahun 2007 mengenai standar proses yang mendeskripsikan pengertian daya saing mengatakan bahwa daya saing adalah kemampuan yang dalam memperlihatkan hasil yang lebih baik, lebih bermakna dengan tempo waktu yang cepat. Kemampuan yang dimaksud dalam kemampuan yang mampu memperkuat pangsa pasar, menghubungkan nilai bisnis dengan lingkungannya, meningkatkan kinerja, serta mampu mempertahankan posisi yang menguntungkan. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat indikator tertentu sebagai acuan yang menjadi alat tolak ukur tingkat kekuatan dan kelemahan dalam suatu daya saing.

Li (2011) dalam penelitian yang dilakukan membagi subjek daya saing menjadi tiga tingkatan yaitu, mikro, meso dan makro yang kemudian diterapkan menjadi daya saing perusahaan (mikro), daya saing industri (meso), daya saing nasional (makro). Daya saing yang berada pada tingkat perusahaan individu merupakan konsep perbandingan dari kemampuan serta kinerja perusahaan untuk melihat serta memasok barang atau jasa dalam sebuah pasar tertentu (Paul R. Krugman, 1997). Menurut Gal (2010) dalam teori

yang ditulis di buku *Competitiveness of Small and Medium Sized Enterprise - A Possible Analytic Framework*, mengatakan bahwa terdapat dua konsensus yang menjadi rujukan dalam memahami strategi daya saing suatu perusahaan, diantaranya, (1) daya saing perusahaan adalah kombinasi dari sejumlah faktor yang membentuk daya saing yang harus dievaluasi setiap saat berdasarkan perubahan yang dinamis; (2) daya saing perusahaan berkaitan erat dengan daya saing produk dan jasa yang dihasilkan, hal ini disebabkan karena keduanya dipengaruhi oleh faktor harga dan non harga.

Pengertian daya saing dapat berguna sebagai penentuan tingkat produktivitas negara dengan melihat institusi, kebijakan, serta faktor-faktor lain yang terkait. Menurut Nicolescu (2009) membagi variabel tersebut menjadi variabel internal dan eksternal. Variabel internal memasukkan faktor seperti besaran perusahaan, stakeholder personality dan latar belakang pendidikan (pemilik dan pekerja), serta budaya perusahaan. Sementara, faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja adalah budaya nasional, sistem ekonomi suatu negara, integrasi ekonomi regional, dan daya beli masyarakat.

Menurut Porter (2008) persaingan memiliki arti sebagai inti dari keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Hal ini berarti, maju atau tidak suatu perusahaan bergantung pada strategi perusahaan tersebut dalam menghadapi persaingan. Oleh sebab itu, suatu

perusahaan harus memiliki strategi bersaing yang oleh Porter didefinisikan sebagai pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu perusahaan, industri, atau arena fundamental tempat persaingan. Selanjutnya, Porter menjelaskan pentingnya daya saing karena tiga hal berikut: (1) dapat mendorong produktivitas serta meningkatkan kemampuan mandiri suatu perusahaan, (2) dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik dalam kuantitas pelaku ekonomi atau konteks regional ekonomi yang menyebabkan pertumbuhan ekonomi menjadi tinggi, (3) kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi.

Konsep daya saing memiliki kaitan terhadap aktivitas perekonomian, yaitu upaya dalam peningkatan posisi menawar (*bargaining position*) agar memaksimalkan pencapaian tujuan suatu kelompok/individu dari yang lain. Strategi bersaing mampu menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya dan memiliki kekuatan yang cukup besar untuk membuat perusahaan menjadi lebih baik atau sebaliknya, kurang menarik. Oleh karena itu, strategi bersaing bukan hanya merupakan tanggapan terhadap lingkungan melainkan juga upaya membentuk lingkungan tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan (Porter, 2008). Perusahaan dapat memenangkan suatu keunggulan daya saing melalui konfigurasi (perubahan dari terpusat menjadi terbagi) atau koordinasi (dari tinggi sampai rendah) atau keduanya. Suatu perusahaan mempunyai

keunggulan daya saing disebabkan oleh jumlah produksi, jumlah permintaan produk, keuangan, distribusi, periklanan skala ekonomi, kepemilikan teknologi, merek dan sumber daya manusia.

Menurut Porter (2008) persaingan sangatlah penting bagi keberhasilan atau keunggulan perusahaan. Terdapat 3 indikator yang dapat mengukur daya saing antara lain yaitu:

1. Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran.
2. Kualitas produk adalah kemampuan suatu produk untuk melaksanakan fungsinya meliputi, daya tahan keandalan, ketepatan kemudahan operasi dan perbaikan, serta atribut bernilai lainnya.
3. Keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu badan usaha untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan.

2.1.2 Konsep Strategi

Dalam membentuk dan membangun bisnis tentu diperlukan strategi yang tepat. Strategi sendiri berarti serangkaian rencana, tindakan, dan tujuan yang jelas yang menguraikan bagaimana bisnis akan bersaing di pasar, atau pasar tertentu, dengan produk atau sejumlah produk atau layanan. Dalam membentuk strategi tentu harus mempertimbangkan sejumlah faktor termasuk pasar, pesaing,

dan lingkungan bisnis, serta struktur, kekuatan, dan kelemahan perusahaan. Itu juga harus cukup fleksibel untuk menangani perubahan. Oleh karena itu, merencanakan dan menyiapkan strategi bisnis memerlukan keterampilan yang kuat dalam perencanaan strategis dan analisis bisnis, serta pemahaman yang baik tentang fungsi-fungsi seperti pemasaran, penjualan, dan distribusi. Bisnis tidak sama hari ini seperti kemarin - atau seperti apa besok. Jadi, strategi bisnis apa pun harus fleksibel, mudah beradaptasi, dan up-to-date.

Menurut Hill dan Jones dalam buku yang berjudul *Essentials of Strategic Management* (2011) mengatakan bahwa strategi erat kaitannya dengan sosok manajer atau pemimpin yang baik guna meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan strategis adalah bagaimana seorang pemimpin perusahaan mampu mengelola proses pembuatan strategi yang paling efektif untuk menciptakan keunggulan bersaing di sektor industri yang ditargetkan. Dalam proses pembuatan strategi, dimana seorang manajer harus mamou memilih dan menerapkan strategi dengan tujuan meningkatkan kualitas dalam bersaing. Hal ini tertu berkaitan dengan bagaimana kinerja serta rencana perusahaan kedepannya yang selanjutnya akan meningkatkan nilai perusahaan bagi para pemilik saham dalam bentuk profit. Untuk itu, pemilihan strategi dengan memanfaatkan keunggulan bersaing adalah hal yang harus dilakukan dengan tepat.

Tahapan pemilihan strategi dikenal dengan tahapan formulasi strategi.

Sementara bagi Porter (2008) strategi berarti kemampuan untuk memposisikan perusahaan menjadi sesuatu yang berharga, layak dan unik dengan membuat keputusan mengenai apa yang harus dijalankan dan tidak dijalankan. Tingkat keberhasilan dari strategi tentunya berdasarkan jumlah aspek dan mengintegrasikan aktivitas perusahaan secara menyeluruh.

Hamel (1994) menyatakan bahwa strategi harus dibangun dengan melihat prospek kedepan. Jadi perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari “apa yang bisa terjadi”, bukan dari “apa yang terjadi”. Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental yang berarti meningkat secara bertahap dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa yang akan datang.

Strategi bisnis menetapkan arah perusahaan dan membantu menciptakan tujuan yang ingin dicapai. Terdapat lima manfaat dalam memiliki strategi yang tepat, yaitu:

1. Menetapkan arah

Strategi bisnis akan menentukan arah bagi perusahaan. Dengan arah yang jelas, bisnis dapat memiliki sesuatu yang jelas untuk dikerjakan.

2. Membuat keputusan yang bijaksana

Tanpa arah dan tujuan, sulit untuk menilai manfaat dari keputusan tertentu. Berinvestasi dalam aset baru mungkin masuk akal dengan tujuan untuk memperluas distribusi, tetapi mungkin bukan pilihan yang bijaksana. Strategi bisnis akan memberi visi yang jelas yang akan membantu dalam menentukan antara keputusan yang baik dan yang buruk.

3. Hindari konvergensi kompetitif

Perusahaan tanpa strategi bisnis akan sering melihat pesaing mereka sebagai 'praktik terbaik' dan ini dapat menyebabkan konvergensi kompetitif. Dengan konvergensi kompetitif menjadi tidak mungkin untuk menentukan antara perusahaan dan pasar dapat menjadi terdilu. Namun, dengan strategi bisnis dapat menerapkan rencana unik yang akan membuat perusahaan menonjol daripada hanya mengikuti tren.

4. Mengukur keberhasilan

Strategi bisnis akan menetapkan target yang memungkinkan untuk mengukur kesuksesan dengan membandingkan diri dengan target tersebut. Ini dapat membantu agar tetap fokus pada kesuksesan dan memastikan bahwa perusahaan terus maju.

5. Tingkatkan kepuasan

Strategi bisnis juga dapat membantu karyawan tetap fokus dan bersemangat. Karena alasan paling umum untuk

meninggalkan perusahaan adalah kurangnya kepuasan kerja, penting untuk memastikan bahwa selalu ada dorongan untuk mencapai dalam perusahaan. Strategi bisnis dapat menetapkan tujuan bagi perusahaan dan dengan demikian memastikan bahwa akan ada peningkatan tingkat kepuasan di antara karyawan.

Strategi bisnis dimulai dengan visi dan diakhiri dengan tindakan. Tanpa visi, sebuah strategi akan kehilangan arah. Ketujuh komponen ini terdiri dari kerangka dasar yang berguna dalam membentuk strategi bisnis yang kuat, diantaranya:

1. Visi, misi dan nilai

Memiliki dan berbagi misi dan visi bersama adalah bagian penting dari setiap strategi bisnis yang sukses. Organisasi yang mengomunikasikan tujuannya cenderung berkinerja lebih baik daripada yang tidak, juga memahami aspek penting dari bisnis dengan lebih baik. Pernyataan misi dan visi memberikan panduan tingkat tinggi untuk mencapai tujuan dan sasaran sambil menginformasikan rencana strategis. Pernyataan misi dan visi tentunya dapat berubah dalam menanggapi pergeseran budaya dan pasar, juga menyesuaikan strategi dengan mereka.

2. Sasaran jangka panjang untuk strategi bisnis Anda

Pemikiran jangka pendek sangat penting untuk keberhasilan bisnis. Namun, itu adalah tujuan jangka panjang yang dapat

membuat perbedaan nyata pada kinerja perusahaan. Salah satu aspek yang paling menarik dari penghargaan jangka pendek adalah bahwa mereka memberikan kepuasan instan. Namun, manfaat langsung ini dapat menciptakan pola berbahaya yang membahayakan masa depan organisasi.

3. Tujuan keuangan

Mencapai tujuan bisnis jangka panjang terkait dengan menetapkan tujuan yang jelas untuk pendapatan, pendapatan, dan kapitalisasi pasar. Tujuan keuangan perusahaan terlihat dan nyata. Hal ini melambangkan pandangan yang berlawanan dalam hal strategi bisnis dan lingkungan. Penting untuk diingat bahwa keuntungan maksimum biasanya tidak pernah di atas segalanya. Prioritas keuangan berubah seiring pengaturan kompetitif dan ekonomi. Perusahaan yang berkinerja lebih baik biasanya menetapkan prioritas untuk beberapa tujuan keuangan masing-masing diwakili oleh tujuannya sendiri (misalnya, modal, sumber daya manusia, atau produk).

4. Tujuan operasional untuk strategi bisnis Anda

Meskipun spesifik dan jangka pendek, tujuan operasional memberikan jenis bimbingan dan arahan yang sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang. Manajemen operasi harus mencakup area utama (seperti bahan, fasilitas, peralatan, tenaga kerja, dan proses) dan memberikan keunggulan kompetitif.

Tujuan operasional cenderung spesifik dan terukur, memotivasi karyawan untuk memenuhi tujuan bersama dan memberi mereka rasa pencapaian ketika selesai.

5. Tujuan pasar (menciptakan nilai pelanggan)

Terlepas dari bagaimana perusahaan memilih untuk membedakan dirinya, fokus yang harus dimiliki jatuh pada bagaimana produk atau pelayanan yang dapat menawarkan nilai lebih dari pesaing.

6. Analisis SWOT

Manajemen yang efektif memerlukan perencanaan, pengorganisasian, motivasi, dan pengendalian faktor bisnis yang berbeda. Analisis SWOT telah terbukti berguna ketika diterapkan pada berbagai situasi tetapi merupakan kerangka kerja yang sangat baik untuk bisnis. Kekuatan dan kelemahan umumnya dianggap internal, sedangkan peluang dan ancaman lebih dilihat sebagai peristiwa eksternal yang tidak mudah dikendalikan oleh suatu organisasi. Analisis kekuatan berfokus pada kemampuan internal seperti keterampilan atau potensi, biasanya diterjemahkan ke dalam keunggulan kompetitif. Mengetahui kelemahan atau karakteristik yang tidak menguntungkan dapat membantu agar menghindari kerugian pada strategi bisnis. Peluang dapat digunakan untuk keuntungan organisasi, sementara ancaman mungkin membawa kegagalan.

7. Rencana aksi strategi bisnis

Keuntungan dari rencana tindakan termasuk langkah-langkah yang mengikuti rencana pemasaran atau penjualan tradisional—misalnya, dukungan dan layanan pelanggan purna jual, pengumpulan, atau perekrutan dan manajemen karyawan. Terdapat tiga kelompok – masing-masing dengan jenis rencana aksinya sendiri:

1. Rencana operasional akan terlihat berbeda tergantung pada jenis bisnis yang dijalankan. Sebuah rencana mungkin termasuk fabrikasi persediaan, penyimpanan, dan distribusi.
2. Rencana manajemen biasanya mencakup berbagai kegiatan yang membantu pekerjaan bisnis, seperti tugas administrasi, perawatan karyawan, dan manajemen proyek. Ini juga akan mencakup jadwal atau tonggak pencapaian untuk tenggat waktu, acara, dll. Cara terbaik untuk menggambar rencana semacam itu adalah dengan memikirkan aktivitas utama yang harus dilakukan orang untuk mempertahankan operasi bisnis.
3. Rencana darurat atau asumsi berdasarkan apa yang terjadi jika hal-hal tidak berjalan seperti yang diharapkan. Bahkan jika asumsi ini tidak akurat, mereka harus realistis dan didukung oleh pengalaman sebelumnya. Menggabungkan analisis SWOT dengan rencana tindakan dapat menjadi cara

terbaik untuk mengantisipasi kemungkinan gangguan dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dengan benar.

2.1.3 Alat Analisis Strategi

2.1.3.1 Analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks Evaluation Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation-IFE Matrix*) ialah alat formulasi strategi yang meringkaskan dan menilai kelebihan serta kekurangan utama dalam bidang bisnis dan juga menyediakan asas untuk mengenal pasti dan menilai hubungan antara bidang bidang tersebut. Matriks Evaluation Faktor Internal digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan faktor internal dalam suatu perusahaan yang diketahui berdasarkan rating dan bobot. IFE membolehkan ahli strategi meringkaskan dan menilai kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis dan juga berfungsi sebagai fondasi untuk mengenal pasti dan menilai hubungan antara bidang ini (David, 2016). Menurutnya, keadaan lingkungan perusahaan ditentukan oleh beberapa elemen elemen yang menjadi bagian penting dalam perusahaan untuk menentukan formulasi strategi yang diambil. Elemen lingkungan internal yang dimaksud adalah; kepengurusan pemasaran, keuangan, pengeluaran, dan penyelidikan dan pembangunan; jadi singkatnya, Analisa IFE, ialah. Pengidentifikasian kelebihan dan kekurangan pada lingkungan dalam perusahaan.

2.1.3.2 Analisis EFE (*External Factor Evaluation*)

External Factor Evaluation (EFE) adalah metode manajemen strategis yang digunakan untuk penilaian kondisi bisnis saat ini. Matriks EFE sangat baik untuk memvisualisasi dan memprioritaskan peluang dan ancaman yang akan dihadapi pada sektor bisnis yang dituju. Matriks ini tentu mirip dengan IFE, hanya saja yang membedakan adalah jenis faktor yaitu berupa faktor eksternal (luar).

Faktor eksternal dapat dianalisis setelah faktor internal yang merinci dari lingkungan eskternal. Tentu saja ada beberapa aspek yang mengandung nilai baik dan buruk bagi suatu perusahaan di lingkungan eksternalnya. Oleh sebab itu, faktor eskternal dibagi menjadi dua kategorib yaitu peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Peluang yang ada di lingkungan eskternal dapat berupa faktor yang dapat dimanfaatkan, sedangkan untuk ancaman, yang selalu berkesan jahat dan dapat menjatuhkan perusahaan, harus dapat diantisipasi dengan kekuatan (*Strength*) dari perusahaan. Jumlah maksimum ancaman bagi perusahaan mengurangi kekuatan mereka di industri. Faktor eksternal yang dinilai dalam matriks EFE antara lain faktor social, politik, ekonomi, hukum dan kekuatan eksternal lainnya.

Faktor eksternal dapat dikelompokkan ke dalam beberapa variabel, yaitu:

1. Variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan

- Populasi yang menua
- Persentase atau satu ras ke ras lain
- Pendapatan per kapita
- Jumlah dan jenis kelompok minat khusus
- Memperlebar kesenjangan antara kaya & miskin
- Jumlah perkawinan dan/atau perceraian
- Etnis atau ras minoritas
- Pendidikan
- Tren perumahan, belanja, karier, bisnis
- Jumlah kelahiran dan/atau kematian
- Tarif imigrasi & emigrasi

2. Variabel ekonomi

- Pertumbuhan ekonomi
- Tingkat tabungan, investasi, dan belanja modal
- Inflasi
- Nilai tukar mata uang asing
- Tren pasar saham
- Tingkat pendapatan yang dapat dibelanjakan
- Faktor dan hambatan impor dan ekspor
- Siklus hidup produk (lihat halaman Siklus hidup produk)
- Pengeluaran pemerintah
- Properti industri
- Skala ekonomi

- Hambatan masuk pasar
 - Diferensiasi produk
 - Tingkat daya saing (lihat model Lima Kekuatan Michael Porter)
3. Variabel politik, pemerintahan, tren bisnis, dan hukum
- Tren globalisasi
 - Peraturan dan kebijakan pemerintah
 - Tren di seluruh dunia menuju pola konsumsi yang serupa
 - Teknologi internet dan komunikasi (e-commerce)
 - Perlindungan hak (paten, merek dagang, undang-undang antitrust)
 - Tingkat subsidi pemerintah
 - Peraturan perdagangan internasional
 - Perpajakan
 - Terorisme
 - Pemilu dan situasi politik dalam dan luar negeri.

2.1.3.3 Analisis SWOT

Menurut Pearce dan Robinson (2008) Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan kekuatan faktor dan pemanfaatan sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman timbul dan harus dihadapi.

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengembangkan kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah bisnis, atau pengembangan lini produk sendiri maupun pesaing.

1. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan merupakan sumber daya/kapabilitas yang dikendalikan oleh perusahaan atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Faktor- faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan atau organisasi adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Menurut Siagian (1995) satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam

memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya (David, 2016).

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman

merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar menawar dari pembeli/pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaharuan peraturan, dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan perusahaan (Sedarmayanti, 2016).

Menurut David (2016), Matrix SWOT adalah alat bantuan yang digunakan dalam mengelola empat jenis strategi sebagai berikut:

1. Kuadran I: Strategi SO (Kekuatan-Peluang) memanfaatkan kekuatan internal untuk memperoleh keuntungan dari peluang eksternal. Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut, memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategi*).
2. Kuadran II: Strategi ST (Kekuatan-Ancaman) memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-

masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik.

3. Kuadran III: Strategi WO (Kelemahan-Peluang) mempunyai tujuan guna memperbaiki kelemahan internal dengan memperoleh keuntungan dari peluang eksternal. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi di diversifikasi (produk atau pasar).
4. Kuadran IV: Strategi WT (Kelemahan-Ancaman) merupakan langkah defensif yang diarahkan guna mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.1.3.4 Analisis AHP (*Analytic Hierarchy Process*)

Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) pertama kali dikemukakan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1987. Metode ini digunakan untuk mengatur serta menganalisis keputusan yang kompleks, dan melibatkan matematika juga psikologi. AHP memecahkan suatu situasi yang tidak terstruktur kedalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki dengan memberi penilaian yang subjektif terhadap setiap variabel secara relative dan memprioritaskan variabel mana yang paling penting agar

memengaruhi hasil pada situasi yang dihadapi. AHP terdiri dari tiga bagian, yaitu; tujuan akhir atau masalah yang coba dipecahkan, menghasilkan solusi dan alternatif, dan kriteria yang akan digunakan untuk menilai alternatif. AHP menyediakan kerangka kerja rasional untuk keputusan yang dibutuhkan dengan mengkuantifikasi kriteria dan pilihan alternatifnya, dan untuk menghubungkan elemen-elemen tersebut dengan tujuan keseluruhan.

AHP didasarkan pada tiga prinsip, yaitu dekomposisi, penilaian perbandingan, dan proses komposisi hirarki. Proses dekomposisi diaplikasikan agar masalah kompleks dapat distrukturkan menjadi hirarki dari *cluster* (kelompok). Prinsip dari penilaian perbandingan diaplikasikan dengan dibangunnya perbandingan pasangan (*pairwise comparison*) dari semua kombinasi elemen-elemen *cluster*. Penilaian perbandingan ini digunakan agar prioritas lokal dari elemen pada *cluster* dapat diperoleh. Prinsip dari proses komposisi hirarkis diaplikasikan dengan digandakannya (*multiply*) prioritas local dari elemen pada cluster dengan prioritas global dari elemen *parent*, sehingga prioritas global untuk keseluruhan hirarki dapat dihasilkan dan kemudian prioritas global untuk elemen level terbawah (alternatif) ditambahkan.

Setelah itu dilakukan perhitungan terhadap prioritas atau bobot dari alternatif pada tingkat terendah yang berhubungan dengan obyektif yang paling puncak. Pada AHP perbandingan pasangan

digunakan agar pemberian prioritas dapat dikembangkan. Permintaan kognitif dari pembuat keputusan dibatasi oleh pendekatan intuitif yang sederhana dari perbandingan relatif, dan dimaksudkan agar dilakukan pemeriksaan konsistensi dari perbandingan. AHP memungkinkan pengambil keputusan untuk menghadapi faktor yang nyata dan faktor yang tidak nyata.

AHP mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multiobyektif dan multi-kriteria yang berdasar pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hirarki. Jadi, model ini merupakan suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif. AHP sebagai salah satu dari metode pengambilan keputusan kriteria majemuk lebih banyak menarik minat banyak peneliti untuk terus mengembangkannya dibandingkan metode-metode lainnya. Hal ini didasari karena AHP memiliki keunggulan dari segi proses pengambilan keputusan dan akomodasi untuk atribut-atribut baik kuantitatif maupun kualitatif.

Kelebihan dari *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) dibandingkan dengan metode yang lain adalah:

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub-sub kriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.

3. memperhitungkan daya tahan atau ketahanan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

2.1.3.5 Prinsip-prinsip AHP (*Analytic Hierarchy Process*)

a. Penyusunan Struktur Hirarki

Penyusunan hirarki suatu permasalahan adalah langkah pendefinisian masalah yang rumit dan kompleks sehingga menjadi lebih jelas dan detail. Hirarki keputusan disusun berdasarkan pandangan pihak-pihak yang memiliki keahlian dan pengetahuan dibidang yang bersangkutan. Keputusan yang akan diambil sebagai tujuan, dijabarkan menjadi elemen-elemen yang lebih rinci hingga mencapai suatu tahapan yang terukur. Hirarki permasalahan akan mempermudah pengambilan keputusan untuk menganalisa dan menarik kesimpulan terhadap permasalahan tersebut.

b. Penentuan Prioritas

Prioritas elemen-elemen kriteria merupakan bobot kontribusi kriteria terhadap tujuan atau menentukan peningkatan elemen-elemen menurut relatif pentingnya. AHP melakukan analisis prioritas dengan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antar dua elemen sehingga seluruh elemen yang ada tercakup. Salah satu pendekatan yang dikemukakan Saaty adalah perbandingan berpasangan yang digunakan untuk menentukan kepentingan alternatif dari alternatif dan kriteria

yang ada. Dalam pendekatan ini pengambil keputusan dapat memberikan pendapatnya tentang nilai dari perbandingan tersebut. Hasil dari penilaian akan tampak lebih enak bila disajikan dalam bentuk matrik yang dinamakan *pairwise comparison*. Untuk membandingkan elemen-elemen digunakan skala banding berpasangan yang mendefinisikan nilai 1 (satu) sampai dengan 9 (sembilan) sebagai bilangan pembanding antara kriteria yang digunakan.

c. Konsistensi Logis

Konsistensi jawaban para responden dalam menentukan prioritas elemen merupakan prinsip pokok yang akan menentukan validitas data dari hasil pengambilan keputusan. Konsistensi sampai kadar tertentu dalam menetapkan prioritas untuk elemen-elemen atau aktivitas yang berkenaan dengan beberapa kriteria adalah perlu untuk memperoleh hasil yang benar dalam dunia nyata. AHP mengukur konsistensi menyeluruh dari berbagai pertimbangan kita melalui rasio konsistensi. Nilai konsistensi harus 10% atau kurang, jika ini lebih dari 10%, pertimbangan itu mungkin agak acak dan perlu diperbaiki. Perhitungan konsistensi didasarkan pada nilai *Consistency Ratio* (CR) yang didapat dari perbandingan antara *Consistency Index* (CI) dengan *random index* (RI). Nilai RI berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel 1. Random Index Untuk Beberapa Orde Matrik

Orde Matrik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

2.1.4 Sektor Industri Pendidikan Bimbingan Belajar

Istilah pendidikan selalu berkaitan dengan semua kegiatan belajar mengajar. proses pengubahan sikap dan tingkah laku individu atau kelompok guna mendewasakan manusia melalui proses belajar mengajar. Secara umum, fungsi pendidikan adalah mengembangkan kemampuan, membentuk karakter, kepribadian, sehingga peserta didik menjadi individu yang bermartabat. Berdasarkan jalurnya pendidikan terbagi atas dua; pendidikan formal dan pendidikan nonformal. Menurut peraturan pemerintah Republik Indonesia, tentang standar nasional pendidikan; Pendidikan Formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.

Dengan kata lain, pendidikan formal ialah pendidikan yang dilaksanakan melalui pendidikan di sekolah. Jalur ini mempunyai satuan pendidikan yang koheren dan jelas. Sedangkan pendidikan nonformal. Pendidikan nonformal ialah jalur pendidikan lainnya di luar pendidikan formal yang boleh dijalankan secara tersusun dan berperingkat seperti pelatihan dan bimbel. Adapun contoh paling sederhana dari pendidikan nonformal adalah pendidikan keluarga dan lingkungan sekitar.

Bicara tentang pendidikan non-formal, salah satu contoh sederhananya adalah bimbingan belajar atau lebih dikenal sebagai bimbel. Jenis pendidikan nonformal ini muncul karena berbagai alasan, mulai dari meningkatkan insensifitas belajar siswa, meningkatkan prestasi, hingga menambah ilmu yang mungkin di sekolah asal siswa kurang memberikan ilmu yang lengkap. Bimbingan belajar adalah kegiatan belajar yang dilakukan di luar sekolah dan di luar jam kegiatan belajar mengajar, tapi masih mengacu dengan kurikulum yang diberikan oleh sekolah.

Seiring dengan perkembangan globalisasi serta keadaan pandemi 2 tahun belakangan ini bimbel dengan bentuk barupun muncul, bimbel online muncul dengan menawarkan berbagai kemudahan dan keunggulannya. Bermula dari pendaftaran gratis hingga bonus iuran bulanan yang menggiurkan. Bimbingan online ini tampaknya satu revolusi dalam sektor pendidikan kerana perkembangan yang cukup pesat.

Dengan adanya pendatang baru di sektor pendidikan ini menimbulkan pertanyaan baru di masyarakat terkait efisiensi dari bimbingan belajar. Jika dilihat dari satu sisi, pelajar akan dimudahkan untuk mengakses bahan, berlatih soal dan berunding dengan tutor tanpa ada batasan waktu tertentu. Materi yang disampaikan juga lebih menarik karena ia berbentuk gambar dan video yang cukup memudahkan pelajar memahami bahan tersebut. Di sisi lain,

Walaupun waktu interaksi tidak terbatas, namun Interaksi antar tutor dan siswa menjadi sangat terbatas. Siswa tidak mampu mengekspresikan kesulitannya otomatis tutorpun akan kesulitan memonitor kesulitan kognitif siswanya.

Pada bimbel offline memiliki kelebihan siswa dapat berinteraksi langsung dengan tutornya sehingga kesulitan-kesulitan yang dihadapi siswa dapat dipecahkan sesuai dengan kemampuan siswa dengan cara komunikasi langsung. Para tutor biasanya membantu siswa yang memiliki perkembangan kognitif yang lambat dengan telaten sehingga hambatan-hambatan dan kesulitan dapat teratasi sesuai dengan perkembangan kognitif siswa. Siswa juga dapat berinteraksi dengan sesama siswa sehingga jiwa sosialnya bisa terbentuk yang mana ini tidak akan di dapatkan dari bimbel online dengan para siswa yang kebanyakan hanya melihat replay video semata.

2.1.5 Perkembangan Industri Pendidikan Bimbingan Belajar

2.1.5.1 Bimbingan Belajar Laring (*Offline*)

Perindustrian Bimbingan belajar pertama kali diakui sebagai lembaga pelatihan pendidikan non formal dalam undang undang tentang sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003. Kurikulum 2004 sudah di persiapkan sebagai kurikulum nasional saat itu. Perbedaan signifikan antara kurikulum 2004 dengan

kurikulum sebelumnya menerapkan pembelajaran berbasis materi sedangkan kurikulum 2004 memakai pembelajaran berbasis kompetensi; dengan kata lain, siswa akan menerima lebih sedikit materi dari pada sepuluh tahun sebelumnya. Berkurangnya materi untuk siswa ini menyebabkan munculnya beberapa lembaga pendidikan non formal yang bertujuan memberi materi tambahan bagi siswa.

Dari situasi pergantian kurikulum tersebut ada beberapa alasan kuat mengapa lembaga bimbingan belajar mulai menunjukkan eksistensinya masa itu. Pertama, permintaan orang tua; orang tua yang generasinya belajar lebih banyak dari pada saat itu merasa pendidikan formal dari sekolah tidaklah cukup, Kedua, karena kurikulum 2003 mengurangi pemberian materi, maka lembaga bimbingan belajar menjadi cara yang tepat untuk menambah materi untuk bersaing kompetensi dengan siswa lainnya. Ketiga, Pada kurikulum 2003 Sumber belajar bukan hanya guru di sekolah saja tetapi sumber belajar lain yang memenuhi unsur edukatif, dan lembaga bimbingan belajar adalah solusi yang tepat untuk mencari sumber belajar diluar sekolah.

Berdasarkan tabel di bawah yang menunjukkan data Dinas Pendidikan Nasional terkait jumlah lembaga bimbingan belajar di Indonesia pada tahun 2009 dengan total 1.135 lembaga dengan provinsi terbanyak yaitu Provinsi Jawa Timur dengan jumlah 205

lembaga bimbingan belajar. Sedangkan untuk provinsi Sulawesi Selatan terdapat tujuh lembaga bimbingan belajar resmi dengan presentase 0.62%. tentu saja angka ini mengalami peningkatan sejak 10 tahun terakhir.

Tabel 2. Jumlah Bimbingan Belajar di Seluruh Provinsi di Indonesia yang memiliki izin dari Dinas Pendidikan Nasional Kota / Kabupaten 2009

No.	Provinsi	Jumlah	%
1.	DKI Jakarta	37	3.26
2.	Jawa Barat	203	17.89
3.	Jawa Tengah	113	9.96
4.	DI Yogyakarta	19	1.67
5.	Jawa Timur	205	18.06
6.	Nangro Aceh Darussalam	15	1.32
7.	Sumatera Utara	41	3.61
8.	Sumatera Barat	43	3.79
9.	Riau	17	1.50
10.	Jambi	15	1.32
11.	Sumatera Selatan	106	9.34
12.	Lampung	54	4.76
13.	Kalimantan Barat	17	1.50
14.	Kalimantan Tengah	4	0.35
15.	Kalimantan Selatan	22	1.94
16.	Kalimantan Timur	37	3.26
17.	Sulawesi Utara	1	0.09
18.	Sulawesi Tengah	2	0.18
19.	Sulawesi Selatan	7	0.62
20.	Sulawesi Tenggara	2	0.18
21.	Maluku	2	0.18
22.	Bali	17	1.50
23.	Nusa Tenggara Barat	8	0.70
24.	Nusa Tenggara Timur	1	0.09
25.	Papua	1	0.09
26.	Bengkulu	14	1.23
27.	Maluku Utara	1	0.09
28.	Bangka Belitung	8	0.70
29.	Gorontalo	1	0.09
30.	Kepulauan Riau	87	7.67
31.	Sulawesi Barat	3	0.26
32.	Banten	32	2.82
Total		1.135	100

2.1.5.2 Bimbingan Belajar Daring (*Online*)

Upaya peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, antara lain dengan meningkatkan kualitas guru, memperbanyak membaca, melakukan studi komparatif, serta mengikuti kursus pendidikan yang melibatkan penggunaan teknologi dalam proses belajar-mengajar. Hal ini tentu semakin meluas terutama pada anak generasi *Millennial* dan Gen-Z atau mereka yang lahir diatas tahun 1980 sampai 2000. Salah satu alat elektronik yang paling lekat dengan kehidupan anak saat ini adalah gawai (*smartphone*) (Tur-Porcar, 2017).

Anak-anak banyak menghabiskan waktu dengan aplikasi pada *smartphones*, seperti berkomunikasi dengan kerabat atau teman, bermain *game*, memesan kendaraan bepergian, *streaming* video di YouTube, sampai belajar sekalipun. Sungguh tidak dapat dipungkiri, penggunaan internet melalui *smartphone* sudah sangat melekat di kehidupan sehari-hari, akan tetapi perkembangan teknologi ini tidak selamanya memberikan dampak negative. Menjadi pengguna sejati internet, tentu harus lebih cermat lagi khususnya bagi orang tua yang telah memberikan *smartphone* pada anak sejak dini, salah satu manfaat yang bisa diambil adalah memasukkan anak ke bimbingan belajar daring (*online*).

Kelebihan yang sangat menonjol dari bimbek *online* adalah anak-anak dapat belajar dimana saja dan kapan saja hanya dengan

bermodalkan *smartphone*. Jika diperhatikan, saat ini TV dan *social media* sedang gencar-gecarnya mempromosikan salah satu aplikasi bimbingan belajar *online* mulai dari tingkat SD, SMP, dan SMA sesuai dengan kurikulum nasional.

Jika dibandingkan dengan bimbingan belajar konvensional, bimbingan belajar *online* memiliki kelebihan tersendiri, diantaranya bimbel *online* menggunakan animasi kartun saat menjelaskan materi, siswa/i dapat menambah koneksi secara luas dengan pelajar seluruh Indonesia, lebih praktis dan ringkas, interaksi bersama tutor pengajar lebih mudah, memiliki teman diskusi, dan lain-lain (Kebritchi, Lipschuetz, & Santiago, 2017).

2.2 Tinjauan Empiris

Berikut adalah beberapa hasil temuan lainnya yang peneliti jadikan rujukan dalam penelitian ini:

Tabel 3. Jurnal Rujukan

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1.	(Voukkali Irene dan Zorpas Antonis.A, 2021)	Evaluation of urban metabolism assessment methods through SWOT analysis and analytical hierocracy process	Analisis SWOT	Hasil analisis menunjukkan SWOT dapat berfungsi sebagai titik referensi yang bermanfaat bagi pembuat kebijakan, konsultan, pengembang pedesaan karena pendekatan hibrida baru dapat digunakan untuk mengukur dan menilai tingkat metabolisme di satu area untuk

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
				mencegah ekspansi di masa depan.
2.	(Hermi Sularsih dan Akhmad Nasir, 2020)	Strategi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Di Kabupaten Pasuruan	Analisis SWOT, IFAS, EFAS	Hasil analisis menunjukkan UMKM usaha makanam dan minuman di Kabupaten Pasuruan berada pada posisi sel V matriks IE. Posisi ini mengindikasikan usaha dalam masa identifikasi.
3.	(Mohamed Soliman and K. Noorliza, 2021)	Adopting enterprise resource planning (ERP) in higher education: a SWOT analysis	Analisis SWOT	Hasil analisis menunjukkan HEI secara teknologi siap untuk adopsi sistem ERP
4.	Jeong Kim Young, Hee Lee Joo, Gun Lee Sang, dan Hee Lee Hong, (2021)	Developing Sustainable Competitive Strategies in the Beauty Service Industri: A SWOT-AHP Approach	Analisis SWOT, AHP	Penelitian ini menyarankan bahwa perusahaan jasa kecantikan harus memperhatikan kurangnya profitabilitas dan stres karyawan dengan tingkat turnover yang tinggi yang disebabkan oleh kondisi kerja yang buruk dan tenaga kerja emosional.
5.	(Andris Soma	Kajian Strategis Pengembangan Makassar New	Analisis	Hasil analisis menunjukkan posisi Makassar New Port

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
	Usyor, 2020)	Port Melalui Pendekatan SWOT, BCG, dan GE	SWOT, BCG, GE	berada pada posisi Stars dan tumbuh selektif. Dari analisis SWOT, strategi menguatkan posisi strategis Makassar New Port paling cocok digunakan untuk pengembangan dan persaingan bisnis.