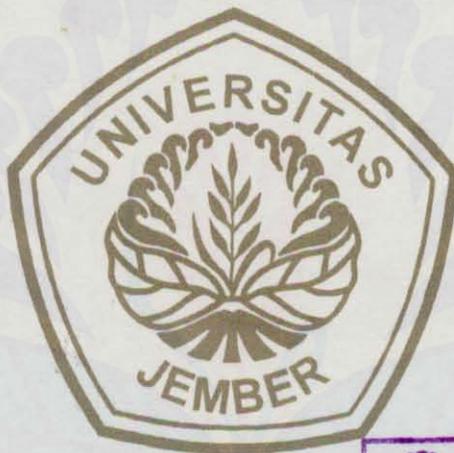


Asal :	Madiah	Klass	S
Pembelian			
15 JAN 2005		658.8	
No. induk :		ARI	
Pengkatalog :	fa	7	

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN  
MENGUNAKAN METODE ANALISIS SWOT PADA USAHA  
JASA KOMPUTER PPKIA (PUSAT PENDIDIKAN KOMPUTER  
INDONESIA AMERIKA) DI JEMBER

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember



Oleh :

Miftahul Arifin KH.

NIM : 000810201118

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER

2004

## JUDUL SKRIPSI

### **PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE ANALISIS SWOT PADA USAHA JASA KOMPUTER PPKIA (PUSAT PENDIDIKAN KOMPUTER INDONESIA AMERIKA ) DI JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Miftahul Arifin KH.

N. I. M. : 000810201118

J u r u s a n : Manajemen

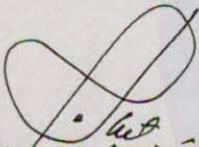
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

25 September 2004

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Panitia Penguji

Ketua,



Dra. Hj. Suhartini Sudjak

NIP. 130 368 797

Sekretaris,



Deasy Wulandari, SE, M.Si

NIP. 132 258 071

Anggota,

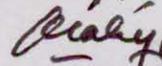


Drs. Abdul Halim

NIP. 130 674/838

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi

Dekan,



Drs. H. Liakip, SU

NIP. 130 531 976



**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Penentuan Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode Analisis SWOT Pada Usaha Jasa Komputer PPKIA (Pusat Pendidikan Komputer Indonesia Amerika) di Jember

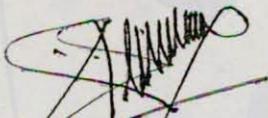
Nama : Miftahul Arifin Krishardiyanto

NIM : 000801201118

Jurusan : Manajemen

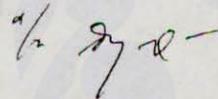
Konsentrasi : Pemasaran

Pembimbing I



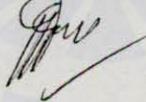
Drs. Abdul Halim  
NIP. 130 781 340

Pembimbing II



Drs. Handriyono, M.Si  
NIP. 131 877 447

Ketua Jurusan



Dra. Diah Yulisetiarini, M.Si  
NIP. 131 624 474

Tanggal Persetujuan : September 2004

## PERSEMBAHAN

*Dengan segala kerendahan hati, skripsi ini kupersembahkan untuk:*

- ✦ *ALLAH SWT dan Nabi Muhammad SAW*
- ✦ *Kedua orang tuaku, ayahanda "Sutrisno SE." dan ibunda "Nurhayati", yang telah menenggelamkanmu dalam lautan kasih sayang nan luas tiada batas, sungguh do'amu adalah ruhmu dan air matamu adalah nafasmu*
- ✦ *Keluarga besarmu yang selalu turut mendo'akan dan menyadarkan langkahmu*
- ✦ *Sahabat-sahabatmu yang telah menorehkan sejuta kenangan dalam perjalanan hidupmu, menemanimu menjalani tiap fase kehidupanku*
- ✦ *Pradnya Pramitha Tinto yang tak pernah bosan dan lelah memberikanku semangat, perhatian, dan kasih sayang dalam suatu rentangan waktu, yang tak pernah bisa kubalas. Semoga ALLAH beri aku waktu membalasnya*
- ✦ *Memey yang pernah membuatku merasakan dicintai, disayangi, disakiti, dihancurkan dan dikecewakan dalam waktu yang sangat cepat. Belajarlah untuk lebih dewasa, bijaksana dan nggak egois dalam menjalani hidupmu*
- ✦ *Seseorang yang akan selalu menjadi cahaya hidupku, memberi cinta kasih yang takkan pernah habis dan menemaniku menghadapi suka duka kehidupan sampai tiba waktuku. I believe it's not just an empty dream*
- ✦ *Guru-guruku yang telah menyirami hati dan pikiranku dengan ilmu kebenaran*
  - ✦ *Almamater yang kubanggakan*
  - ✦ *Agama dan bangsaku*

HALAMAN MOTTO

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.”

*(Al – Baqarah: 153)*

“Sesungguhnya Allah SWT tidak akan merubah nasib suatu kaum sehingga mereka mau merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”

*(Ar Ra’ad: 11)*

“Lebih baik berani mencoba tantangan, mencari kemenangan besar walaupun dihantui dengan kegagalan, daripada duduk bengong seperti orang tidak bersemangat yang tidak gembira dan menderita karena hidup dalam dunia yang tidak mengenal menang dan kalah”

*(Theodore Roosevelt)*

“Suatu usaha yang telah kamu mulai janganlah kamu hentikan sebelum hasilnya kamu rasakan”

*(William Shakespeare)*

“Jadikanlah kemarin sebagai acuan, melakukan usaha yang lebih baik pada hari ini, dan gantungkan harapan setinggi langit untuk diraih keesokan harinya”

*(Pack Gank)*

“Telah kuberikan keringat, air mata, dan segala daya upaya, jika tercapai tujuanku itu adalah hal yang sewajarnya, namun bila aku gagal mungkin ada kehendak lain di atas sana”

*(M. Syafrudin Prawiranegara)*

“Yakin Usaha Sampai”

*(Hymne)*

## ABSTRAKSI

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE ANALISIS SWOT PADA USAHA JASA KOMPUTER PPKIA (PUSAT PENDIDIKAN KOMPUTER INDONESIA AMERIKA) DI JEMBER. Disusun oleh Miftahul Arifin KrisHardiyanto, 000-118, jurusan manajemen Program S1 Reguler Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penelitian ini membahas tentang pemilihan strategi pemasaran, yang berdasarkan data-data yang diperoleh dari perusahaan, dimana strategi pemasaran merupakan salah satu cara untuk mendukung program pemasaran guna meningkatkan penjualan produk-produk perusahaan. Sebab semua itu merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan yaitu mengoptimalkan kinerja perusahaan untuk memperoleh keuntungan atau laba. Tujuan dari pembuatan skripsi ini adalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman guna mendapatkan suatu strategi pemasaran yang tepat yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

Guna memperjelas pelaksanaan penelitian akan dilakukan dengan rencana penelitian yang dimulai dengan pengumpulan data secara kualitatif kemudian diolah menggunakan analisis S.W.O.T., dari pengolahan data tersebut akan dijadikan dasar pemilihan strategi pemasaran perusahaan.

Pengolahan data dalam analisis S.W.O.T. menentukan perusahaan berada pada kuadran I yang berarti menunjukkan kebijakan agresif. Didalam kebijakan pertumbuhan ini, perusahaan dituntut untuk lebih aktif dalam melaksanakan kegiatan pemasaran. Adanya peluang yang ada pada PPKIA Jember, diharapkan mampu memaksimalkan faktor-faktor tersebut dengan menggunakan strategi pemasaran yang cocok, sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan PPKIA Jember.

Dalam pemilihan strategi pemasaran, maka kita dapat mengambil beberapa kesimpulan bahwa PPKIA Jember mempunyai keunggulan di sektor internal dan mempunyai kelemahan pada segi pendekatan terhadap karyawan sehingga pelayanan yang diberikan kepada konsumen kurang optimal. PPKIA Jember juga memiliki peluang dari perkembangan ekonomi dan pendidikan masyarakat, namun PPKIA mempunyai ancaman dari munculnya pesaing-pesaing baru yang potensial. Sehingga strategi pemasaran dipilih adalah strategi pemasaran agresif.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil alamien, tiada dzat yang maha kuasa selain Allah SWT. Hanya atas rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya lah penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini. Telah banyak peristiwa dan pelajaran yang dapat dipetik selama penulisan skripsi ini.

Penulisan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Maka dalam kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu baik secara material maupun spiritual, diantaranya:

1. Bapak Drs. Liakip, SU selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Ibu Dra. Diah Yuli Setiarini, M.si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember
3. Bapak Drs. Abdul Halim selaku dosen pembimbing I yang telah dengan seksama dan penuh perhatian mengarahkan, membimbing, memberi masukan, dan mengoreksi penulis selama proses penyusunan skripsi ini
4. Bapak Drs. Handriyono, M.si selaku dosen pembimbing II yang juga telah memberikan masukan, bimbingan, saran, dan motivasi selama penulisan skripsi ini
5. Seluruh staf pengajar dan karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberi bekal ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama menjadi mahasiswa
6. Bapak Drs. Ahmad Tantowi selaku pimpinan Pusat Pendidikan Komputer Indonesia Amerika (PPKIA) Jember beserta staff yang telah banyak membantu sehingga penulis dapat melakukan penelitian pada perusahaan ini
7. Ayahanda dan ibunda tercinta yang telah banyak membantu dengan dukungan doa, materi dan kasih sayang yang tidak pernah habis
8. Adik-adikku yang kusayangi, Yunita SK (Alm), Baharudin Rosyid, Kaharudin Syah atas kasih sayang dan perhatian yang kalian berikan

9. Keponakanku tersayang Yanuar Rizki Prathama, semoga Allah menjadikan kamu manusia yang kuat menghadapi hidup
10. Sahabat-sahabat terbaikku, Dian Fach, Hayu Bima, Ipong Hp, Andi H, Alvista G tetenk, Abdulah Ba'agil, yang selalu ada di saat aku rapuh dan terpuruk. Terima kasih atas semangat dan motivasi, serta sebuah persahabatan yang terindah yang pernah aku rasakan.
11. Komunitas Bengawan Solo II/15, yang telah menyediakan aku tempat persinggahan yang nyaman dan tenang
12. Sahabatku Santi Wijayanti yang selalu menumbuhkan semangat dan motivasi hidupku yang terkadang turun
13. Adekku Pradnya Pramitha yang selalu memberikanku semangat untuk segera menyelesaikan skripsi ini, terima kasih atas sebuah cinta, kasih sayang, kebaikan dan perhatian yang pernah kamu beri. *There always a hope*
14. Nurhikmah yang pernah mengisi hari-hariku dengan kenangan-kenangan yang tidak mungkin aku lupakan.
15. Teman-teman manajemen genap 2000 yang tidak mungkin bisa disebutkan satu-persatu
16. Keluarga besar Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Cabang Jember Komisariat Ekonomi UNEJ, khususnya jajaran pengurus periode 2002-2004, tempatku berproses dan belajar untuk menjadi manusia yang lebih baik
17. Teman-teman KKYN kabidku Fathur, Muda's, Nia, Lutfi, Te2nk atas sebuah proses yang penuh warna dan perjuangan
18. Phyta and the genk atas semangat dan dukungan yang tulus yang kalian berikan. *Thanks Gal's*
19. Bos-bosku Khodim, Amrul, Erfan dan *the old soldiers of komek* atas diskusi-diskusi dan pandangan-pandangan yang membuka pikiran sempitku
20. Warung kampus tempatku mengusir kejenuhan dan mencari inspirasi, beserta krunya, Gani, Feri, Adwi. *Thanks for the delicious cappucino*
21. The Black Max P 4442 LI dan My Blue J-Z P 4688 MH yang dengan setia mengantarkan tuannya kemana saja. *Keep on rollin' with me*

22. Komputer sederhanaku tercinta, tanpa kamu skripsi ini tidak akan pernah selesai
23. Mahapala Kru, Bikang, Kuli, Landak, Gr-ndonk dan semua isinya yang menyediakan shelter yang nyaman di dalam kampusku tercinta
24. Semua pihak yang telah membantu memperlancar proses penyusunan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak mungkin disebutkan satu persatu.

Sebagai penutup, penulis telah berusaha seoptimal mungkin demi kesempurnaan penulisan skripsi ini, namun penulis juga menyadari sepenuhnya bahwa “tak ada gading yang tak retak”, maka demi lebih sempurnanya skripsi ini kritik dan saran yang membangun selalu sangat penulis harapkan.

Akhirnya penulis berharap dan berdo'a, semoga karya tulis ini bisa bermanfaat bagi kita semuanya. Amien ya robbal alamin.

Jember, Agustus 2004

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
ABSTRAKSI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masaiah .....	1
1.2 Pokok Permasalahan .....	3
1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....	3
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	3
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	5
2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya .....	5
2.2 Landasan Teori .....	6
2.2.1 Strategi .....	6
2.2.2 Proses Manajemen Strategi .....	7
2.2.3 Alternatif Strategi Utama .....	8
2.2.4 Proses Analisis .....	18
2.2.5 Analisis S.W.O.T .....	20
2.2.6 Hubungan Analisis SWOT dengan penetapan strategi pemasaran .....	23

2.2.7 Implementasi Strategi .....	29
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Rancangan Penelitian .....	32
3.2 Data yang Digunakan .....	32
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	33
3.4 Definisi Operasional Variabel .....	33
3.5 Metode Analisis Data .....	36
3.6 Kerangka Pemecahan Masalah .....	42
<b>BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	45
4.1.1 Sejarah Singkat PPKIA .....	45
4.1.2 Struktur Organisasi dan Job Description .....	46
4.1.3 Kondisi Lingkungan Internal PPKIA .....	52
4.1.4 Lingkungan Eksternal PPKIA .....	61
4.2 Analisis Data .....	80
4.2.1 Tahap Pengumpulan Data .....	80
4.2.2 Tahap Pengolahan Data .....	83
4.2.3 Penentuan Strategi Pemasaran .....	88
4.3 Implementasi Strategi .....	90
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	94
5.2 Saran .....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	98
<b>LAMPIRAN</b> .....	100

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 : Tingkat Pendidikan dan Jumlah Tenaga Kerja PPKIA .....	53
Tabel 4.2 : Jumlah Siswa PPKIA .....	55
Tabel 4.3 : Perkembangan Program yang Ditawarkan PPKIA .....	57
Tabel 4.4 : Program Privat yang Ditawarkan PPKIA .....	58
Tabel 4.5 : Biaya Promosi PPKIA .....	61
Tabel 4.6 : Jumlah Sekolah dan Murid SMU dan SMK .....	62
Tabel 4.7 : Jumlah Pencari Kerja dan Permintaan Kerja .....	63
Tabel 4.8 : Jumlah Perguruan Tinggi di Jember dan Sekitarnya .....	64
Tabel 4.9 : Sumber Daya Manusia BTC .....	65
Tabel 4.10 : Jenis Program yang Ditawarkan BTC .....	66
Tabel 4.11 : Kursus Komputer yang Ditawarkan Magistra Utama .....	68
Tabel 4.12 : Program SIEP yang Ditawarkan Magistra Utama .....	69
Tabel 4.13 : Program yang Ditawarkan EL Rahma Education Center .....	70
Tabel 4.14 : Biaya Promosi El Rahma Education Center .....	71
Tabel 4.15 : Sumber Daya Manusia El Rahma Education Center .....	71
Tabel 4.16 : Jumlah Siswa El Rahma Education Center .....	72
Tabel 4.17 : Program 1 Tahun yang Ditawarkan IMKI Prima .....	72
Tabel 4.18 : Sumber Daya Manusia IMKI Prima .....	73
Tabel 4.19 : Sumber Daya Manusia Java Informatika .....	75
Tabel 4.20 : Program 1 Tahun yang Ditawarkan Java Informatika .....	76
Tabel 4.21 : Program Reguler yang Ditawarkan Java Informatika .....	77
Tabel 4.22 : Biaya Program 1 Tahun Java Informatika .....	78
Tabel 4.23 : Jumlah Siswa Java Informatika .....	78
Tabel 4.24 : IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary) PPKIA .....	84
Tabel 4.25 : EFAS (External Strategic Factor Analysis Summary) PPKIA .....	85
Tabel 4.26 : Matrik S.W.O.T PPKIA .....	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Proses Manajemen Strategi .....	7
Gambar 2.2 : Proses Analisis Kasus .....	19
Gambar 2.3 : Diagram Analisis SWOT .....	22
Gambar 3.1 : Diagram Matrik SWOT .....	39
Gambar 3.2 : Diagram Analisis SWOT .....	40
Gambar 3.3 : Kerangka Pemecahan Masalah .....	42
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi .....	48
Gambar 4.2 : Hasil Analisis SWOT .....	88

DAFTAR LAMPIRAN

	Haïaman
Lampiran I : Surat Keterangan Penelitian .....	100



## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Laju perubahan atmosfer dunia usaha mengarah pada ekonomi jasa membawa kata kunci "kualitas pelayanan" menjadi fenomena kompleks. Konsep kualitas pelayanan bergeser mengikuti perubahan yang terjadi, pada bisnis tertentu, perubahan terjadi dengan turbulensi "kejut" dimana pelanggan harus dilayani secara individu. Variasi kualitas pelayanan menjadi sangat besar, sehingga sulit (bahkan tidak mungkin) membuat rencana dan pelaksanaan dengan idealisasi umum.

Kondisi lingkungan usaha membawa perusahaan (jasa) kepada suatu kenyataan bahwa kualitas pelayanan menjadi suatu keharusan agar perusahaan tetap sukses, baik di tingkat operasional, manajerial maupun strategik. Perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan atau pelayanan prima yang berkualitas. Barometer kualitas pelayanan perlu ditetapkan agar pelayanan yang diberikan dapat mencapai tujuan.

Di sisi lain, disamping perubahan ekonomi dunia, pelanggan juga berubah baik dalam hal perilaku, demografi, maupun gaya hidup. Perusahaan (jasa) dituntut untuk "membahagiakan" (tidak hanya memuaskan) pelanggan dengan memberikan pelayanan yang sesuai serta bernilai tambah bagi pelanggan. Komitmen akan kualitas pelayanan yang berorientasi pada pelanggan merupakan prasyarat utama dalam menunjang keberhasilan bisnis jasa. Kualitas pelayanan adalah senjata ampuh dalam keunggulan perusahaan, terutama perusahaan jasa. Penelitian PIMS (Profit Impact at Market Strategy) menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kualitas (yang diterima pelanggan) dengan pangsa pasar. Dengan kata lain, salah satu faktor yang mendorong pangsa pasar adalah kualitas. Kualitas menjadi pemicu keberhasilan perusahaan dalam segala lini. Kualitas pelayanan merupakan kewajiban bagi perusahaan, baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa (Usahawan, Mei 1997).

Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penyediaan jasa adalah 'mendengar suara pelanggan', dalam arti bahwa perusahaan melakukan interaksi dengan pelanggan yang disertai dengan umpan balik sebagai kontrol dan ukuran keberhasilan. Suara pelanggan diterjemahkan menjadi program perusahaan. Layanan diberikan menurut kebutuhan dan keinginan pelanggan, yang pada tahap lanjut perlu diberikan antisipasi layanan terhadap 'latent needs' agar pelanggan merasa bahagia.

Dewasa ini usaha jasa komputer semakin banyak dan menghadapi persaingan yang sangat ketat dalam memasarkan jasanya. Kondisi ini mendorong usaha jasa komputer untuk lebih mengefektifkan kegiatan pemasarannya. Pelanggan sekarang memiliki banyak alternatif pilihan untuk setiap jenis jasa pendidikan komputer yang mereka kehendaki. Standar kualitas yang konsumen harapkan semakin tinggi dengan tingkat harga (pengorbanan) yang mereka harapkan dapat lebih rendah. Hal ini tidak menutup kemungkinan pelanggan akan memilih jasa sejenis pada pihak lain yang dianggap sesuai dengan seleranya, dengan harga lebih rendah dan kualitas yang lebih baik.

Berdasarkan fenomena yang terjadi tersebut, PPKIA (Pusat Pendidikan Komputer Indonesia Amerika) yang merupakan salah satu lembaga pendidikan komputer di Jember yang telah cukup lama eksis dan memiliki nama dan prestasi yang baik, berusaha untuk tetap dapat bersaing dengan para pesaingnya dan mempertahankan eksistensinya di masyarakat dengan meningkatkan kekuatan yang dimilikinya, mengatasi kelemahan di dalam internal PPKIA, dan memasuki peluang-peluang yang ada di dalam pasar serta mengatasi ancaman yang datang dari pesaing-pesaingnya dengan menciptakan suatu strategi pemasaran yang efektif dengan menggunakan metode analisis SWOT yang kemudian dapat digunakan untuk memenangkan persaingan yang terjadi di dalam pasar yang dimasuki oleh PPKIA.

Maka berhubungan dengan hal tersebut kami bermaksud menjadikan PPKIA sebagai obyek penelitian.

## 1.2. Pokok Permasalahan

Lembaga Pendidikan PPKIA merupakan sebuah lembaga pendidikan yang bergerak di bidang pendidikan dan pelatihan komputer, yang berkompetisi dengan lembaga-lembaga lain yang sejenis yang merupakan pesaing dari PPKIA. PPKIA perlu menciptakan suatu strategi pemasaran yang baik untuk bisa mempertahankan pelanggan yang telah dimilikinya dan menarik pelanggan baru, sehingga dapat bersaing dengan lembaga-lembaga sejenis yang ada.

Strategi pemasaran yang tepat dan terarah dapat membantu Lembaga Pendidikan PPKIA untuk dapat bersaing dengan lembaga-lembaga sejenis dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Oleh sebab itu, dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Variabel-variabel apa saja yang menjadi kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunity) serta ancaman (threats) terhadap adanya persaingan untuk mempertahankan dan menarik pelanggan baru dengan lembaga-lembaga pendidikan sejenis?
2. Bagaimana cara memanfaatkan variabel-variabel yang telah ada ke dalam model perumusan strategi yang diinginkan, dalam penelitian ini yang digunakan adalah metode analisis SWOT ?

## 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

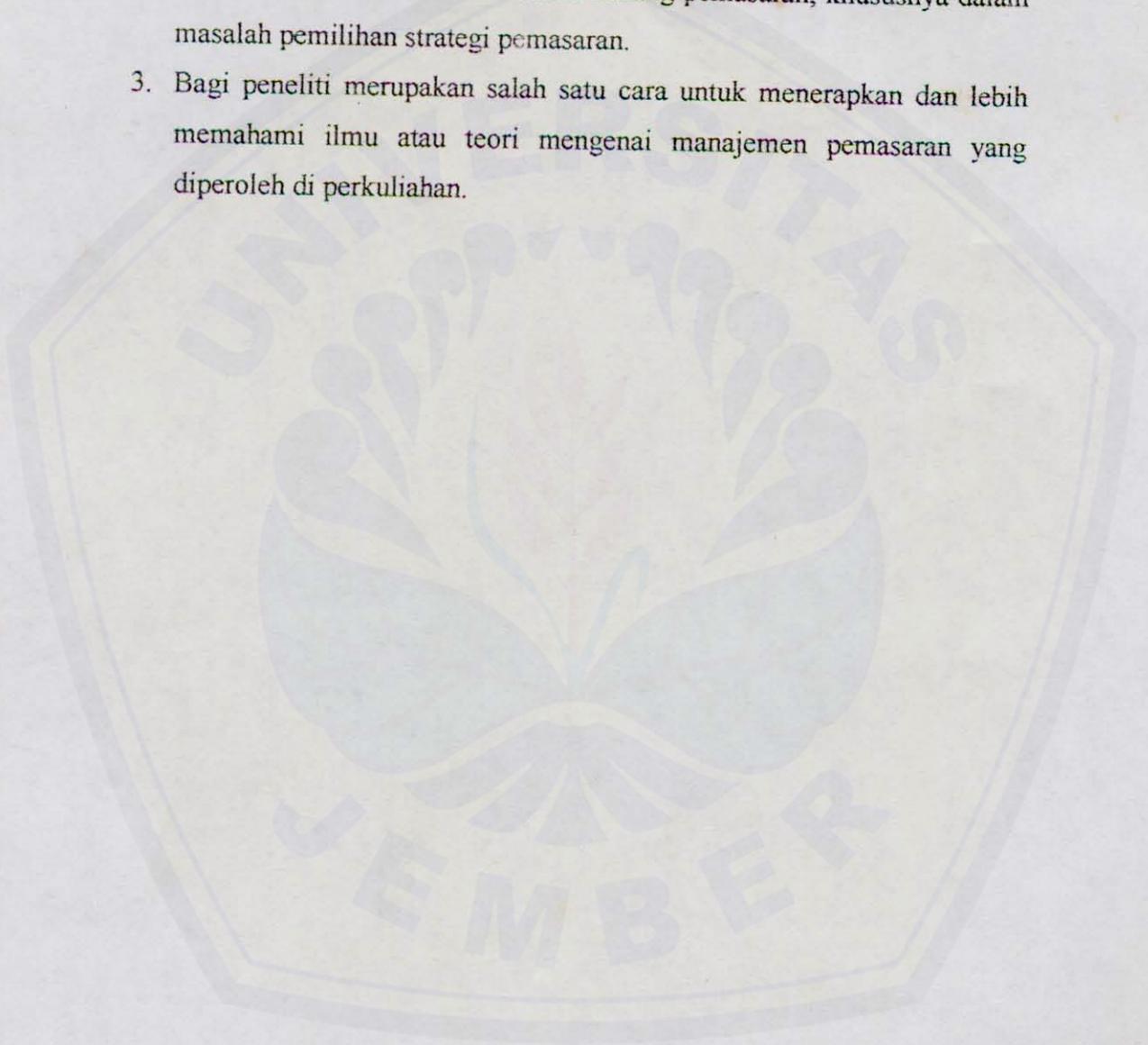
Tujuan dari penelitian ini terdiri dari :

1. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terhadap adanya persaingan dari lembaga-lembaga pendidikan sejenis pada PPKIA dalam mempertahankan dan menarik pelanggan.
2. Untuk mengetahui perumusan strategi SWOT yang tepat dari variabel-variabel yang menjadi kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunity), serta ancaman (threats).

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut :

1. Hasil penelitian dapat digunakan oleh perusahaan sebagai bahan masukan guna lebih meningkatkan jumlah pelanggan.
2. Untuk menambah wawasan dalam bidang pemasaran, khususnya dalam masalah pemilihan strategi pemasaran.
3. Bagi peneliti merupakan salah satu cara untuk menerapkan dan lebih memahami ilmu atau teori mengenai manajemen pemasaran yang diperoleh di perkuliahan.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang telah dilakukan oleh Yeni Cahyono (1999) dengan judul “ Penentuan Strategi Pemasaran Pada Warung Internet Jember Network Di Kota Jember “. Dalam penelitian ini dituliskan bahwa dengan menggunakan alat analisis S.W.O.T, penelitian tersebut menyimpulkan posisi Warnet Jember Network berada pada kuadran I yang berarti menunjukkan kebijakan pertumbuhan agresif. Dalam kebijakan pertumbuhan agresif ini perusahaan dituntut untuk lebih aktif dalam melaksanakan kegiatan pemasaran.

Persamaan dengan penelitian ini adalah:

1. Masalah yang diteliti sama yaitu penentuan strategi perusahaan menggunakan analisis S.W.O.T
2. Daerah penelitian yaitu daerah pemasaran Jember

Perbedaan dengan penelitian ini adalah:

1. Obyek yang diteliti pada penelitian terdahulu meneliti tentang penentuan strategi pemasaran pada Warnet Jember Network di Kota Jember sedangkan pada penelitian ini meneliti tentang penentuan strategi pemasaran pada PPKIA Jember yang merupakan dealer motor Kawasaki di Kota Jember.
2. Periode waktu penelitian, pada penelitian terdahulu periode waktu penelitian yaitu tahun 1999 sedangkan pada penelitian ini periode waktu penelitiannya yaitu tahun 2004.

Penelitian sejenis dilakukan oleh Indrasa Widiyanto (1999) yang berjudul “ Penerapan Analisis S.W.O.T Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Pemasaran Pada PT. Wings Surya Cabang Situbondo “. Dari analisis yang telah dilakukan secara cermat, berdasarkan data-data yang diperoleh dari perusahaan maka dapat diambil kesimpulan bahwa penggunaan strategi pemasaran sangat membantu suksesnya tingkat penjualan pada PT. Wings Surya Cabang Situbondo.

Strategi pemasaran akan menentukan arah program pemasaran serta dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan dari program pemasaran PT. Wings Surya Cabang Situbondo. Peningkatan penjualan PT. Wings Surya Cabang Situbondo tidak sesuai dengan harapan perusahaan yaitu 15% tiap bulannya. Jika melihat hasil analisis S.W.O.T yang mengolah data kualitatif sesuai dengan informasi dari obyek yang diteliti, akan diketahui bahwa PT. Wings Surya Cabang Situbondo berada pada kuadran I yang mempunyai keunggulan pada kekuatan perusahaannya serta mempunyai banyak peluang untuk meningkatkan perusahaannya. Oleh sebab itu dari hasil analisis S.W.O.T dapat ditentukan penggunaan strategi perusahaan yaitu strategi ekspansi yang akan mendukung pertumbuhan agresif.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1. Strategi**

Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. (Jauch & Glueck, 1992:12) jadi strategi merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Tetapi strategi bukanlah sekedar suatu rencana. Strategi merupakan rencana yang disatukan: strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi itu menyeluruh: strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu terpadu: semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian.

Manajemen Pemasaran adalah proses perencanaan, dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan organisasi (Kotler, 1997:13). Definisi ini mengakui bahwa manajemen pemasaran adalah proses yang melibatkan analisa, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian, yang mencakup barang dan jasa dan gagasan yang tergantung pada

pertukaran dan dengan tujuan menghasilkan kepuasan bagi pihak-pihak yang terlibat.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.

Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

a. Distinctive Competence

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan pesaingnya.

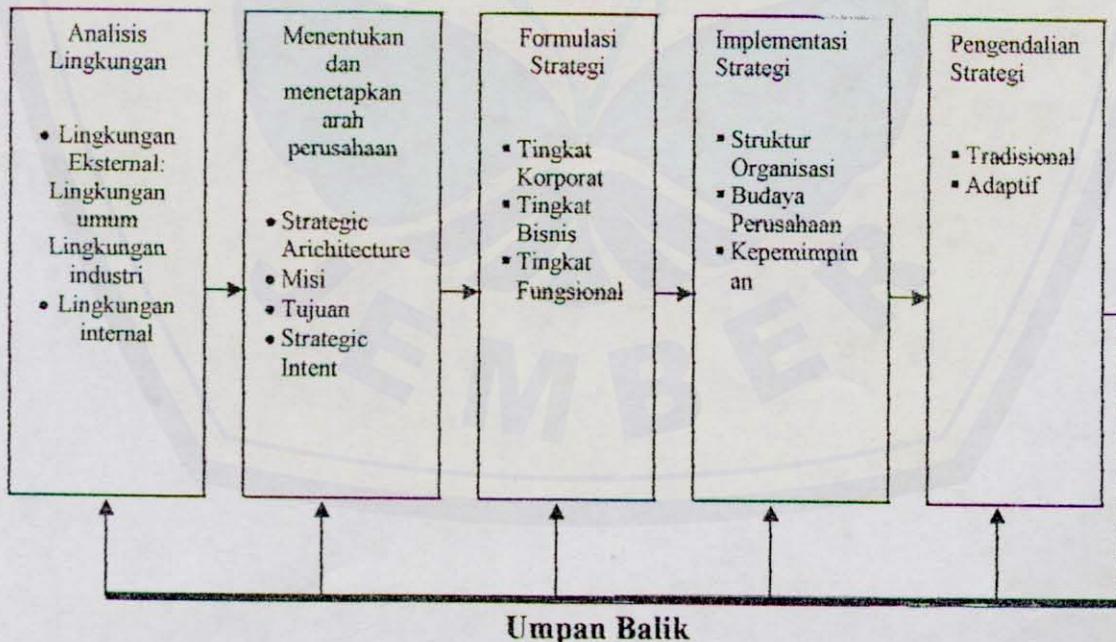
b. Competitive Advantage

Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.2.2. Proses Manajemen Strategi

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses, maka tentu saja terikat atau terdiri dari rangkaian tahap-tahap.

Tahap tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi

Sumber: Purnomo (1999:20)

### 2.2.3. Alternatif Strategi Utama

Alternatif strategi utama adalah beberapa macam strategi yang ditawarkan, bersangkutan dengan strategi tingkat perusahaan / bisnis. Ada empat strategi utama, yaitu: stabilitas, ekspansi, pengurangan dan kombinasi. Semuanya merupakan pilihan untuk kecepatan atau upaya dalam batasan bisnis masa kini atau untuk mengubah misi (Jauch & Glueck, 1999:219). Beberapa uraian dan penjelasan tentang macam-macam strategi adalah sebagai berikut:

#### a. Strategi stabilitas

ialah strategi yang dilakukan perusahaan bila :

- 1) Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa, sektor pasar, dan sektor fungsi yang serupa, sebagai yang ditetapkan dalam batasan bisnisnya.
- 2) Keputusan strategis utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan pelaksanaan fungsinya.

Mengapa perusahaan menggunakan strategi stabilitas ?

Sejumlah penjelasan dapat diberikan untuk mendukung stabilitas. Yaitu :

- 1) Perusahaan berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berhasil dengan baik. Manajemen tidak selamanya selalu memahami kombinasi keputusan yang menyebabkan berhasil, oleh sebab itu, "kami meneruskan cara yang selalu kita lakukan disini".
- 2) Strategi stabilitas paling kecil risikonya. Semakin besar perusahaan maka semakin besar pula daya tahan menanggung risikonya.
- 3) Manajer lebih menyukai tindakan daripada pemikiran. Karena para eksekutif tidak mau mempertimbangkan alternatif lainnya.
- 4) Lebih mudah dan lebih menyenangkan bagi yang berkepentingan untuk melakukan strategi stabilitas, karena tidak mengganggu kebiasaan rutin.
- 5) Lingkungan dianggap relatif stabil dengan sedikit ancaman yang akan menimbulkan persoalan atau sedikit peluang yang mau dimanfaatkan perusahaan.

6) Terlalu banyak ekspansi dapat menimbulkan ketidak efisienan.

b. Strategi ekspansi

Strategi ekspansi ialah strategi yang dilakukan perusahaan bila :

1) Perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambahkan pasar atau menambahkan pasar atau fungsi pada batasan bisnisnya.

2) Perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukurannya dalam langkah-langkah dalam batasan bisnisnya yang sekarang.

Alasan yang diberikan perusahaan untuk menerima strategi ekspansi adalah sebagai berikut :

1) Dalam industri yang labil, strategi stabilitas dapat berarti keberhasilan jangka pendek, kematian dalam jangka panjang.

2) Banyak eksekutif menyamakan ekspansi dengan efektivitas.

3) Beberapa orang percaya bahwa masyarakat memperoleh manfaat dengan adanya ekspansi.

4) Motivasi manajemen. Bahwa seseorang akan termotivasi untuk dikenang karena telah melakukan perubahan.

5) Mempercayai kurva pengalaman.

6) Percaya bahwa pertumbuhan akan menghasilkan kekuatan monopoli.

7) Tekanan luar dari pemegang saham.

c. Strategi pengurangan

Strategi pengurangan dilakukan oleh perusahaan apabila :

1) Perusahaan merasa perlu dikurangnya lini produk atau jasa, pasar dan fungsi mereka.

2) Perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif.

Strategi ini merupakan strategi yang paling berat untuk dilaksanakan, karena bertentangan dengan watak sebagian besar perencana strategi dan

menyiratkan adanya kegagalan. Beberapa alasan dalam penggunaan strategi penciutan adalah :

- 1) Perusahaan tidak berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berjalan dengan jelek.
- 2) Perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya dengan mengikuti salah satu dari strategi besar mereka.
- 3) Lingkungan dipandang sedemikian menghambat sehingga kekuatan intern tidak mampu menghadapi.
- 4) Peluang yang lebih baik dalam lingkungan dianggap terdapat di tempat lain di mana kekuatan perusahaan dapat digunakan.

d. Strategi kombinasi

Strategi kombinasi adalah strategi yang diterapkan oleh perusahaan apabila :

- 1) Keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar, pada waktu yang sama dalam berbagai strategi bisnis perusahaan.
- 2) Perusahaan berencana menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang.

Strategi kombinasi bukanlah strategi yang mudah digunakan. Jauh lebih mudah untuk mempertahankan perusahaan dengan menggunakan satu strategi saja pada suatu saat. Tetapi perusahaan menghadapi banyak lingkungan dan lingkungan dan lingkungan ini berubah dengan kecepatan yang tidak sama pada produk perusahaan itu berada dalam tingkatan daur hidup yang berbeda, mudahlah untuk melihat kondisi bahwa strategi ini memang masuk akal.

Menurut Tjiptono (1998: 15) ada 4 strategi pemasaran yang ditetapkan oleh perusahaan :

a. Strategi Pemimpin Pasar

Adalah perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin. Karakteristik dari pemimpin pasar adalah memiliki pangsa pasar yang terbesar dalam pasar produk yang relevan. Keunggulannya unggul dari

perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi dan intensitas promosi. Pada perusahaan yang masuk pada strategi pemimpin pasar, perusahaan selalu ingin tetap nomor satu. Sikap ini mendorong perusahaan mengambil tindakan ketiga arah, yaitu:

1. Mengembangkan pasar secara keseluruhan

Bila pasar berkembang perusahaan dominanlah yang memperoleh manfaat terbanyak.

Ada tiga cara yang dapat digunakan pemimpin untuk memperluas pasar, yaitu:

a. Mencari pemakai baru

Perusahaan dapat mencari pemakai baru dari kalangan tiga kelompok lain, yaitu dengan menawarkan produk kepada mereka yang tidak memakai tetapi potensial, kepada mereka yang belum memakainya. Perusahaan dapat mencari pemakai baru dikalangan tiga kelompok dengan menggunakan strategi penerobosan pasar, strategi pasar baru dan perluasan geografis.

b. Mencari kegunaan lain

Pasar dapat diperluas dengan jalan melakukan dan mengenalkan kegunaan baru dari suatu produk. Memantau bagaimana konsumen menggunakan produk merupakan keharusan bagi perusahaan, karena lebih banyak gagasan yang dapat timbul dari dari konsumen daripada laboratorium penelitian perusahaan. Prinsip ini berlaku bagi produk konsumen dan produk industri, serta menegaskan pentingnya penelitian pemasaran bagi keuntungan dan keunggulan perusahaan.

c. Penggunaan yang lebih banyak

Strategi ketiga ini untuk pengembangan pasar adalah dengan meyakinkan konsumen agar menggunakan produk lebih banyak pada setiap kesempatan.

## 2. Melindungi pangsa pasar

Sementara mencoba memperluas pasar, perusahaan yang dominan tetap harus melindungi usahanya secara terus menerus dari serangan lawannya. Perusahaan harus menjaga secara wilayah kekuasaannya dalam hal ini pangsa pasar yang dikuasainya dari pesaing. Pertahanan yang baik adalah menyerang. Walaupun tidak melakukan penyerangan, perusahaan yang dominan paling sedikit harus menjaga bisnisnya dari segala penjuru, agar jangan sampai dapat dimasuki lawan. Pilihan yang bijaksana adalah pemimpin pasar harus melihat secara cermat wilayah mana yang penting untuk dipertahankan walaupun memakan biaya dan wilayah mana yang dapat dikorbankan dengan menanggung resiko sekecil-kecilnya. Hal ini dikarenakan pemimpin pasar tidak mungkin mampu mempertahankan semua wilayahnya, tetapi harus mengkonsentrasikan sumber dayanya kewilayah yang menguntungkan. Tujuan dari strategi bertahan adalah untuk mengurangi kemungkinan serangan, mengalihkan serangan ke daerah yang kurang berbahaya dan memperkecil intensitasnya.

## 3. Memperluas pangsa pasar

Pemimpin pasar juga dapat berkembang dengan jalan meningkatkan pangsa pasar. Beberapa pertimbangan yang digunakan adalah profitabilitas meningkat sejalan dengan meningkatnya pangsa pasar relatif. Namun demikian hal ini banyak bergantung pada strategi untuk meningkatkan pangsa pasar relatif. Ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan perusahaan sebelum mengupayakan kenaikan pangsa pasar, yaitu:

### a. Kemungkinan timbulnya tindakan antitrust.

Pesaing yang merasa tersaingi cenderung akan meneriakkan monopoli, jika perusahaan yang dominan melakukan tindakan-tindakan yang lebih jauh untuk merebut pangsa pasar

### b. Biaya ekonomik

Beberapa perusahaan dominan mengambil manfaat yang besar dengan cara mengurangi pangsa pasar mereka pada segmen pasar yang lemah.

c. Strategi bauran pasar yang keliru.

Kemungkinan perusahaan mengambil strategi bauran pasar yang keliru dalam usahanya meraih pangsa pasar yang lebih tinggi. Pada umumnya dalam usahanya pangsa pasar yang lebih besar akan cenderung menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi, dengan syarat sebagai berikut:

1. Biaya per unit turun akan meningkatkan pangsa pasar. Biaya per unit akan turun karena; pertama, dengan pemanfaata kapasitas yang besar maka pembebanan biaya menyebar; kedua, perusahaannya mempercepat kurva pengalamannya sehingga efisiensi produksi akan lebih cepat menyebar.
2. Perusahaan menawarkan produk dengan kualitas yang tinggi dan menjual dengan harga jual tinggi yang jauh diatas biaya pengembangan kualitas tersebut. Peningkatan mutu produk tidak membutuhkan banyak tambahan biaya, karena perusahaan dapat mengurangi pemborosan bahan, mengurangi biaya pelayanan purna jual dan sebagainya.

b. Strategi penantang pasar

Adalah perusahaan nomor dua yang secara konstan mencoba untuk memperbesar pangsa pasar mereka, yang dalam usah tersebut merka berhadapan secara terbuka dan langsung dengan pemimpin pasar. Karakteristik penantang pasar adalah biasanya dilihat dari sudut volume penjualan dan laba, serta berupaya menemukan kelemahan pihak pemimpin pasar atau perusahaan lainnya, dan kemudian menyerangnya secara langsung maupun tidak langsung. Ada dua hal pokok yang perlu direncanakan dengan cermat oleh penantang pasar, yaitu mentukan lawan dan sasaran strategi serta memilih strategi penyerangnya

1) Menentukan lawan dan sasaran strategi

Pada umumnya sasaran para penantang pasar adalah peningkatan pangsa pasar dengan harapan menghasilkan probabilitas yang tinggi. Penentuan sasaran selalu menyangkut masalah tentang siapa yang dianggap pesaing.

Pada dasarnya penyerang dapat memilih salah satu dari tiga jenis perusahaan, yaitu:

a. Perusahaan pemimpin pasar

Pilihan ini beresiko tinggi, tetapi merupakan strategi yang banyak menghasilkan jika sang perusahaan pemimpin pasar ternyata tidak memenuhi kebutuhan pasar dengan sempurna. Bidang yang harus diteliti dengan cermat adalah kebutuhan konsumen atau kurang dipenuhi, hal ini akan menjadi sasaran bagus.

b. Perusahaan setara atau seimbang yang tidak berjalan dengan normal dan kekurangan dana.

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

c. Perusahaan kecil lokal dan regional yang tidak berjalan dengan baik dan kekurangan dana.

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

2) Memilih strategi penyerangan

Serangan mengandung makna usaha untuk merebut yang memiliki lawan. Ada dua aturan umum yang perlu diperhatikan dalam strategi ini adalah:

1. Suatu perusahaan sebaiknya tidak melakukan penyerangan, kecuali bila tujuannya tidak dapat dicapai dengan cara yang lain.
2. Agar penyerangan dapat berhasil, maka penyerangan harus lebih superior daripada pihak yang diserang.

Dari hal-hal tersebut diatas terdapat beberapa cara bagi perusahaan penantang untuk mengungguli pesaingnya:

a. Strategi pemotongan harga

Dimana perusahaan memasarkan produk yang bisa dibandingkan dengan milik pemimpin pasar namun dengan harga yang lebih murah.

Agar strategi strategi pemotongan ini bisa berhasil, ada tiga syarat yang harus dipenuhi:

1. Penentuan harus meyakinkan pembeli bahwa pembeli produk dan jasanya memang dapat dibandingkan dengan milik pemimpin pasar.
2. Pembeli harus sensitif terhadap perbedaan harga dan tidak segan-segan ke merk lain.
3. Penantang pasar harus mempertahankan harga jualnya dan menolak ikut menurunkan harga.

b. Strategi barang murahan

Dilakukan dengan produk yang bermutu rendah atau menengah dengan harga yang jauh lebih murah. Strategi asal terdapat segmen yang cukup besar dari pembelian yang sadar harga.

c. Strategi barang prestise

Penantang pasar juga dapat meluncurkan produk prestise dengan kualitas yang lebih tinggi daripada produk pemimpin pasar. Bahkan ada perusahaan produk prestise yang menawarkan produknya dengan harga yang lebih murah dengan memanfaatkan kharisma yang telah dimilikinya.

d. Strategi pengembangan produk

Penantang pasar juga dapat menandingi pemimpin pasar dengan meluncurkan sejumlah besar produk sehingga pembeli lebih leluasa untuk memilih. Strategi ini bisa dijumpai dalam industri minyak goreng, sabun dan sebagainya.

e. Strategi inovasi produk

Penantang pasar mungkin saja berusaha mengadakan pembaharuan produk untuk menyerang posisi pemimpin pasar. Inovasi yang dilakukan banyak manfaat kepada konsumen.

f. Strategi penyempurnaan layanan

Penantang pasar dapat menawarkan pelayanan yang baru dan lebih baik daripada pemimpin pasar.

g. Strategi inovasi distribusi

Penantang pasar berusaha menciptakan saluran baru.

h. Strategi penekanan biaya produksi

Penantang pasar dapat berusaha untuk mencapai biaya produksi yang lebih rendah dengan pembelian-pembelian yang lebih efisien, biaya tenaga kerja yang murah dan peralatan yang lebih modern. Dengan biaya produksi yang murah, diharapkan perusahaan akan mampu menurunkan harga dengan lebih agresif.

i. Promosi yang intensif

Penantang pasar dapat pula menyerang pemimpin pasar dengan meningkatkan anggaran iklan dan promosinya. Akan tetapi jumlah dana promosi yang besar menjamin keberhasilan strategi kalau tidak dibarengi dengan produk dan pesan iklan yang jauh melebihi milik pesaing.

**c. Strategi pengikut pasar**

Adalah perusahaan yang mengambil sikap tidak mengusik pemimpin pasar dan biaya puas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar. Karakteristik pengikut pasar terdiri atas:

- 1 Selalu mencoba menonjolkan diri khususnya kepada pasar sasaran, seperti lokasi, pelayanan, keunggulan produk dan sebagainya.
- 2 Memilih tempat untuk meniru produk atau strategi pemimpin pasar dan penantang pasar daripada menyerang mereka.
- 3 Biasanya memperoleh laba yang tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran yang tinggi untuk inovasi.

Perusahaan yang memakai strategi pengikut pasar juga perlu merumuskan strategi untuk pertumbuhan perusahaan dan berusaha agar upayanya tidak mengundang balasan dari perusahaan lain.

**d. Strategi penggarap relung pasar**

Adalah strategi dimana perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar dan menghindari bentrok dengan perusahaan besar. Karakteristik strategi ini adalah:

1. Merupakan perusahaan yang daya belinya ukurannya cukup besar.
2. Memiliki potensi untuk berkembang.
3. Memiliki keterampilan dan sumber daya yang memadai untuk memenuhi kebutuhan relung pasar tersebut secara efektif.
4. Mampu mempertahankan diri dari pesaing besar dengan kepercayaan konsumen yang dibinanya.

Gagasan pokok dalam relung pasar ini adalah spesialisasi. Perusahaan harus memiliki keahlian khusus dalam hal pasar, konsumen, produk atau lini-lini dalam bauran pasarnya. Berikut ini beberapa jenis pengkhususan yang dapat dipilih:

- a. Spesialis pemakai pasar akhir  
Perusahaan mengkhususkan dirinya untuk memenuhi kebutuhan satu konsumen saja.
- b. Spesialis tingkat vertikal  
Perusahaan mengkonsentrasikan pada beberapa tingkat vertikal dalam rantai-rantai produksi.
- c. Spesialis ukuran pelanggan  
Perusahaan mengkonsentrasikan usahanya pada penjualan kepada pelanggan kecil, sedang atau besar.
- d. Spesialis pelanggan tertentu  
Perusahaan membatasi penjualannya harga pada satu atau beberapa pelanggan utama.
- e. Spesialis geografis  
Perusahaan hanya melayani atau menjual diwilayah atau lokasi tertentu.

- f. Spesialis produk atau lini produk  
Perusahaan hanya membuat satu produk atau satu lini saja.
- g. Spesialis sifat (karakteristik produk)  
Perusahaan hanya membatasi diri hanya memproduksi jenis produk tertentu.
- h. Spesialis pesanan  
Perusahaan membuat produk berdasarkan pesanan masing-masing pelanggan.
- i. Spesialis kualitas atau harga  
Perusahaan hanya beroperasi pada kelas bawah atau kelas atas saja. Jadi perusahaan ini bisa hanya melayani konsumen berpenghasilan tinggi dengan menawarkan produk-produk prestise. Sebaliknya dapat pula hanya melayani konsumen kelas bawah dengan menawarkan produk-produk murah yang kualitasnya lumayan baik.
- j. Spesialis jenis jasa  
Perusahaan menawarkan satu atau beberapa jasa yang tidak disediakan oleh perusahaan lain.
- k. Spesialis saluran distribusi  
Perusahaan mengkhususkan diri pada saluran distribusi. Salah satu kunci sukses relung pasar adalah kemampuan mereka untuk mengenal konsumen sehingga dapat melayani dengan baik.

Tugas utamanya adalah mencari relung, memperluas dan mengembangkan relung serta melindungi relung tersebut. Dengan mengembangkan kekuatan lebih dari satu relung, perusahaan dapat memperbesar kemampuannya untuk bertahan hidup. Bahkan banyak perusahaan besar kini lebih suka menerapkan lebih dari satu relung.

#### 2.2.4. Proses Analisis

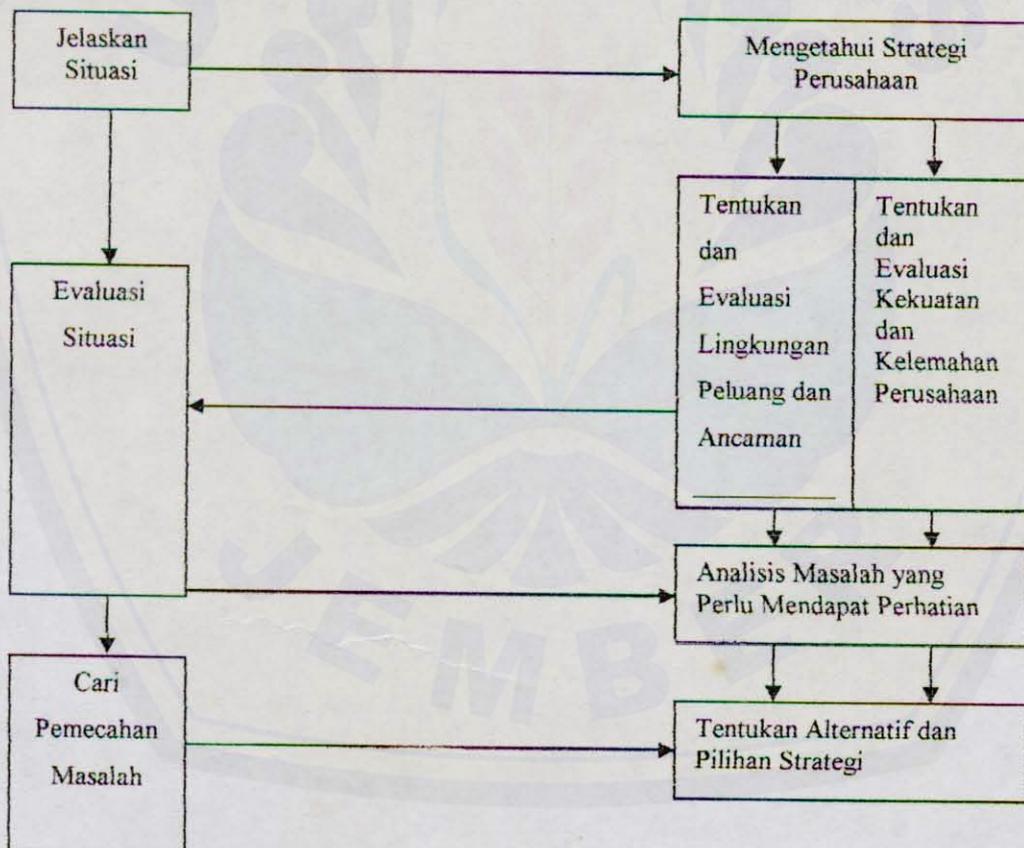
Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk

mengetahui isu apa yang sedang terjadi dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah. Proses untuk menganalisis suatu kasus dapat dilihat pada diagram proses analisis kasus. Kasus harus dijelaskan sehingga pembaca dapat mengetahui permasalahan yang sedang terjadi. Setelah itu metode yang sesuai dan dapat menjawab semua permasalahan secara tepat dan efektif dipergunakan. Caranya adalah dengan memahami secara keseluruhan informasi yang ada yaitu:

- a. Memahami secara detail semua informasi
- b. Melakukaan analisis secara numerik

ANALISIS SITUASI

ANALISIS PERUSAHAAN



Gambar 2.2 Proses Analisis Kasus

Sumber : Rangkuti (2002:15)

### 2.2.5. Analisis S.W.O.T (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

Analisis SWOT merupakan salah satu teknik analisis lingkungan eksternal dan internal untuk pembuatan strategi. Analisis SWOT juga merupakan langkah awal dalam perencanaan strategi.

Menurut Pearce dan Robinson (1997:230-231) elemen-elemen analisis SWOT terdiri dari:

1. *Strengths* (S), yaitu kekuatan/keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan.
2. *Weakness* (W), yaitu kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat menghambat perusahaan dalam persaingan.
3. *Opportunities* (O), yaitu kesempatan/peluang yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan.
4. *Threats* (T), yaitu ancaman yang menghambat perusahaan untuk memenangkan persaingan.

Pengertian elemen-elemen analisis SWOT menurut Thompson and Strickland (2001:103-105) adalah:

1. *Strengths* (S), *a strength is something a company is good at doing or a characteristic that gives it enhanced competitiveness.*

Kekuatan adalah sesuatu yang baik dalam pengerjaan sesuatu oleh perusahaan atau karakteristik yang memberi nilai lebih pada perusahaan;

2. *Weakness* (W), *weakness is something a company lacks or does poorly (in comparison to others) or a condition that puts it at a disadvantage.*

Kelemahan adalah sesuatu yang dimiliki perusahaan yang lebih lemah (dibandingkan dengan perusahaan lain/pesaing) atau suatu kondisi yang tidak menguntungkan;

3. *Opportunities* (O), *opportunities is a big faktor in shaping a company's strategy* (Kesempatan adalah faktor yang memperkuat strategi perusahaan);

4. *Threats* (T), *factor in company's external environment pose threats to its profitability and market standing.*

Lingkungan eksternal yang menghalangi perusahaan mencapai profitabilitas

dan memperlemah posisi perusahaan.

Menurut Rangkuti, Fredy. (1998: 21) tahap-tahap dalam menentukan analisis SWOT sebuah organisasi/perusahaan adalah tahap pengumpulan data, tahap analisis data, dan tahap pengambilan keputusan.

1. Tahap pengumpulan data

- a. Menentukan faktor strategi internal
- b. Menentukan faktor strategi eksternal

2. Tahap analisis data

Membuat matrik SWOT sesuai data yang ada, dasar pengolahan data dilakukan dengan cara menentukan strategi yang telah ada sesuai dengan analisis SWOT (Rangkuti, Fredy. 1998: 34)

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat dengan menggunakan seluruh kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan sebaik-baiknya. Strategi ini mengarah pada strategi pemasaran yang bersifat agresif

b. Strategi ST

Strategi ini dibuat dengan menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari ancaman atau menekan ancaman sekecil-kecilnya.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk menekan atau mengatasi kelemahan-kelemahan perusahaan.

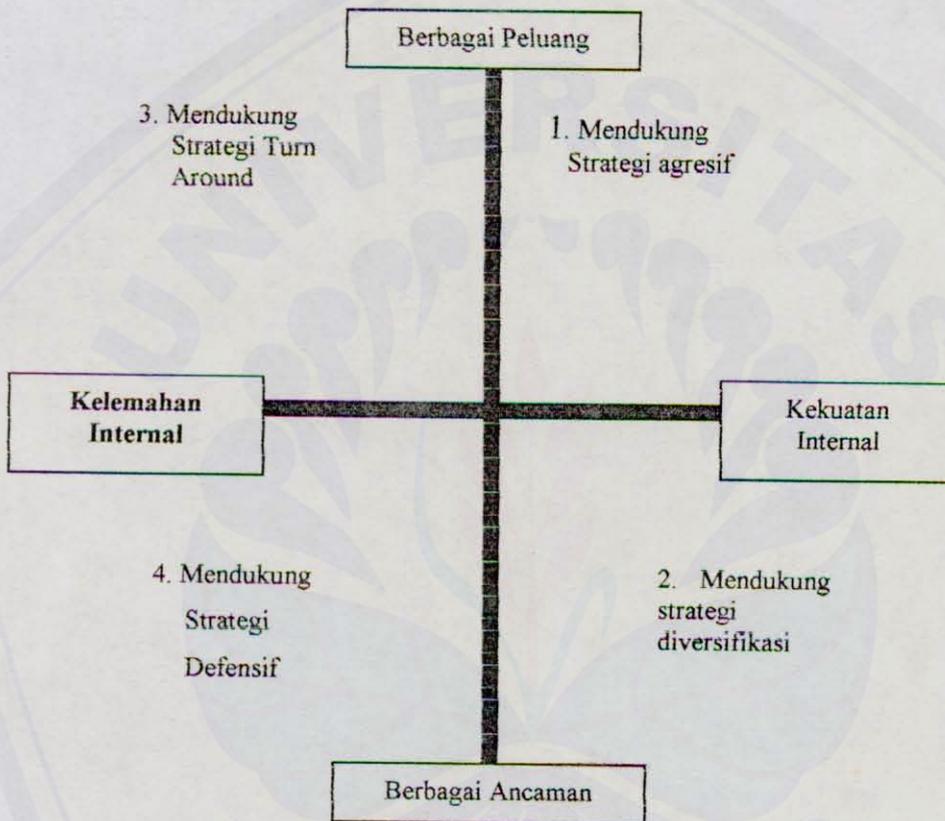
d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan kegiatan perusahaan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan perusahaan serta menghindari ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

3. Tahap pengambilan keputusan

Pada tahap pengambilan keputusan, data-data yang telah dikumpulkan dan diklasifikasikan ke dalam faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal

serta diolah ke dalam matrik analisis SWOT, kemudian dilakukan analisis untuk menentukan posisi perusahaan dalam diagram analisis SWOT sehingga dapat ditentukan strategi pemasaran yang dapat dilakukan perusahaan.



Gambar 2.3 Diagram Analisis S.W.O.T

Sumber: Rangkuti ( 2002: 19)

### 2.2.6 Hubungan Analisis SWOT dengan Penetapan Strategi Pemasaran

Analisis SWOT adalah penelitian tentang lingkungan yang hasilnya dapat dijadikan sebagai dasar/acuan untuk penetapan strategi. Berdasarkan hasil analisis SWOT perusahaan dapat digunakan sebagai acuan dalam menetapkan strategi perusahaan untuk mencari keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Macam-macam strategi yang dapat dilakukan perusahaan berdasarkan analisis SWOT dapat dikelompokkan menjadi empat kuadran.

#### 1. Kuadran I

Kuadran I merupakan situasi yang amat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang digunakan adalah mendukung kebijakan strategi agresif. Strategi agresif merupakan strategi perusahaan yang bertujuan memperluas pasar. Cara yang dapat digunakan antara lain dengan memperkenalkan produk-produk baru yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru, meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada, meningkatkan pangsa pasar yang ada untuk produk-produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran.

#### 2. Kuadran II

Perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan diversifikasi. Strategi diversifikasi adalah salah satu alternatif strategi di mana perusahaan mendiversifikasi kegiatan bisnis yang sudah ada melalui segmen produk. Cara yang dapat digunakan untuk mendiversifikasi produk adalah dengan menambah produk baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama, menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda, atau dengan menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama.

#### 3. Kuadran III

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi perusahaan menghadapi kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut

peluang pasar yang lebih baik. Strategi yang cocok untuk situasi ini adalah strategi berbenah diri (*turn around*). Strategi berbenah diri adalah strategi yang digunakan perusahaan bila tingkat pertumbuhan mulai menurun demikian juga dengan pangsa pasar tetapi masih ada peluang untuk meningkatkan tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar. Strategi yang dapat digunakan pada tahap ini antara lain dengan melakukan penghematan biaya, menjual sebagian bisnis unit pada perusahaan lain untuk mendapatkan dana segar guna memperbaiki bisnis yang ada, merevisi strategi yang sedang dijalankan, dan menggunakan kombinasi dari beberapa strategi. Sedangkan strategi yang dapat digunakan untuk kembali menaikkan tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar adalah memperkenalkan produk-produk baru yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru, meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada.

#### 4. Kuadran IV

Ini adalah situasi yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan menghadapi berbagai ancaman, namun situasi internal perusahaan juga lemah. Fokus perusahaan adalah mengacu pada strategi defensif. Strategi defensif adalah strategi yang digunakan perusahaan bila produk berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah dan relatif pangsa pasar yang kecil. Strategi defensif bertujuan mempengaruhi penantang pasar tentang keuntungan yang dapat diharapkan dari strategi masuk atau perbaikan posisi, sehingga penantang berkesimpulan bahwa rencana tindakannya tidak layak atau condong pada strategi yang tidak begitu membahayakan (Porter, 1994:483) Biasanya produk yang seperti ini akan dilikuidasi misal dengan menjual seluruh aset perusahaan atau dengan kata lain menutup perusahaan. Strategi defensif bertujuan mempengaruhi penantang pasar tentang keuntungan yang dapat diharapkan dari strategi masuk atau perbaikan posisi, sehingga penantang berkesimpulan bahwa rencana tindakannya tidak layak atau condong pada strategi yang tidak begitu membahayakan (Porter, 1994:483). Menurut Thompson and Strickland (1999: 168-169) beberapa cara yang dapat dipakai dalam situasi ini adalah:

- a. meningkatkan kemampuan karyawan (meningkatkan kompetensi inti agar dapat melebihi pesaing yang ingin meniru atau menyaingi kompetensi inti perusahaan);
- b. memperbesar fleksibilitas aset (sehingga pesaing harus beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah);
- c. meningkatkan produk line;
- d. memperkenalkan produk baru yang mirip dengan pesaing dengan harga murah;
- e. bekerja sama atau membuat perjanjian dengan distributor/pemasok agar tidak bekerjasama dengan pesaing;
- f. memberi garansi dan diskon pada distributor agar mereka tidak beralih pada pesaing;
- g. menaikkan citra dari pelanggan misal dengan memberi kupon, contoh barang, diskon;
- h. menggunakan teknologi baru;
- i. bekerja sama dengan semua atau pemasok terbaik untuk mencegah pesaing menggunakan bahan baku yang sejenis/dengan mutu yang sama.

Senada dengan Thompson and Strickland, menurut Porter (1994: 483) taktik dalam strategi defensif ada tiga yaitu membangun hambatan struktural, meningkatkan kemungkinan serangan balasan, dan menurunkan dorongan untuk menyerang.

- a. Membangun hambatan struktural  
yaitu membangun hambatan struktural terhadap entry/mobilitas merupakan sumber kerugian relatif bagi perusahaan penantang, misal dengan membangun skala ekonomis yang besar memaksa penantang untuk memikul biaya pemasaran yang tinggi. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan perusahaan untuk membangun hambatan struktural antara lain:
  - 1) mengisi kesenjangan produk atau posisi misal dengan memperluas lini produk untuk menutup celah produk yang mungkin timbul, memperkenalkan merk yang mempunyai ciri mirip dengan penantang, memonopoli tema pemasaran alternatif, penetapan harga defensif yang

- rendah, dan membantu pesaing yang baik untuk mengisi kesenjangan tanpa mengancam perusahaan;
- 2) menutup akses kepada saluran misal dengan membuat perjanjian eksklusif dengan para penyalur, mengisi kesenjangan lini produk untuk menawarkan lini lengkap kepada penyalur, diskon volume pada penyalur untuk mencegah percobaan oleh pemasok baru, dan memperluas lini produk sehingga memenuhi rak pajangan atau gudang penyalur;
  - 3) menimbulkan biaya beralih pembeli dengan cara memberi pelatihan pada karyawan perusahaan pembeli dalam penggunaan atau perawatan produk, partisipasi dalam pengembangan produk bersama dengan pembeli, membentuk ikatan kerja dengan pembeli melalui pemasangan terminal komputer untuk memudahkan pesanan, dan memiliki fasilitas atau peralatan pergudangan untuk dipakai di lokasi pembeli;
  - 4) meningkatkan biaya percobaan produk dengan penurunan harga secara selektif pada produk yang paling cenderung pertama kali dibeli, memberi kupon atau contoh barang pada pembeli, dan memberikan diskon atau kemudahan lain yang dapat meningkatkan persediaan pembeli seperti memperpanjang tenggang waktu antarpesanan;
  - 5) meningkatkan skala ekonomi secara defensif dengan cara meningkatkan jumlah kredit pemasok kepada penyalur atau pembeli, meningkatkan cakupan jaminan produk, dan memperpendek jangka waktu penyerahan produk atau suku cadang;
  - 6) memonopoli teknologi alternatif misal mempatenkan teknologi alternatif yang layak dalam produk atau proses, meneruskan partisipasi dalam teknologi alternatif melalui pembelian lisensi, memberikan lisensi atau membantu pesaing yang baik, dan mendiskreditkan teknologi alternatif melalui pengisyratan;
  - 7) melakukan investasi untuk melindungi pengetahuan rahasia dengan jalan membatasi akses ke pihak luar terhadap fasilitas produksi dan karyawan, merakit dan memodifikasi peralatan produksi di dalam

perusahaan, integrasi vertikal ke dalam komponen penting, kebijakan sumber daya manusia untuk mengurangi pindahnya tenaga kerja dan kebocoran rahasia, mempatenkan penemuan secara agresif, dan menuntut semua penjiplak;

- 8) mengikat pemasok dengan cara membuat kontrak eksklusif, integrasi ke belakang, membeli lokasi penting, menandatangani kontrak jangka panjang untuk mengikat kapasitas pemasok, dan mendorong pemasok untuk menyesuaikan rantai nilainya;
- 9) meningkatkan biaya masukan pesaing contohnya dengan menghindari pemasok yang juga melayani pesaing, dan menaikkan penawaran upah tenaga kerja dan bahan baku;
- 10) mendukung keterkaitan secara defensif misal dengan memasuki beberapa bisnis baru untuk memperkuat postur defensifnya;
- 11) mendukung kebijakan pemerintah, dan;
- 12) membentuk koalisi untuk menimbulkan hambatan atau merangkul para penantang.

b. Meningkatkan kemungkinan serangan balasan

Beberapa cara penting untuk meningkatkan ancaman serangan balasan dari perusahaan bertahan meliputi:

- 1) mengisyaratkan komitmen untuk mempertahankan diri contohnya dengan jalan manajemen mengumumkan maksudnya untuk mempertahankan pangsa pasar dalam industri, pernyataan perusahaan mengenai arti penting suatu unit bisnis, dan mengumumkan maksud untuk membangun kapasitas melebihi permintaan pasar. Namun, kesemua itu harus dilaksanakan secara konsisten untuk memperoleh dampak defensif sebesar-besarnya;
- 2) mengisyaratkan hambatan awal misal dengan mengumumkan atau membocorkan informasi pengembangan produk baru, merk tandingan atau proses teknologi tandingan dapat meningkatkan resiko pada persepsi penantang bahwa tindakan nyata akan diambil oleh perusahaan;

- 3) membangun posisi penghalang;
  - 4) menandingi jaminan;
  - 5) meningkatkan sanksi keluar dari industri atau hilangnya pangsa pasar misal dengan jalan membangun kapasitas jauh di atas permintaan pasar, membuat kontrak jangka panjang untuk pemasok, meningkatkan integrasi vertikal, investasi dalam fasilitas khusus, mengumumkan hubungan kontrak yang menimbulkan biaya tetap untuk keluar dari industri, dan keterkaitan dengan unit-unit usaha lain;
  - 6) menghimpun sumber daya untuk serangan balasan dengan cara mempertahankan kelebihan cadangan kas atau likuiditas dan menyimpan cadangan model baru atau generasi produk baru;
  - 7) memberanikan pesaing yang baik;
  - 8) menunjukkan contoh;
  - 9) membentuk koalisi defensif dengan perusahaan lain.
- c. Menurunkan dorongan untuk menyerang
- Perusahaan penantang cenderung menumpahkan perhatian pada hasil awal, dan sering menggunakannya sebagai landasan untuk proyeksi jangka panjang. Namun, bila serangan balasan perusahaan bertahan cukup tangguh untuk waktu lama hasil yang dicapai dapat mempengaruhi harapan perusahaan penantang. Biasanya diperlukan serangan balasan yang cepat dan keras untuk membatasi serangan. Sejumlah taktik lain mungkin dilakukan setelah serangan diadakan, karena perusahaan bertahan kemudian mengetahui identitas perusahaan penantang dan sedikit banyak mengetahui strateginya.
- 1) mengacaukan uji coba atau pengenalan pasar misal dengan periklanan tingkat tinggi dengan pemberian kupon atau contoh tapi hanya untuk membingungkan pesaing dan pelayanan murah, jaminan atau penjualan tukar tambah;
  - 2) lompatan katak adalah memperkenalkan produk atau proses baru pada waktu serangan penantang sedang berlangsung;
  - 3) tuntutan. Tuntutan hukum dapat meningkatkan resiko atau biaya

investasi lebih lanjut oleh perusahaan penantang, misal dengan cara gugatan paten, gugatan anti kartel, dan gugatan yang mempermasalahkan klaim kinerja produk oleh perusahaan penantang.

### 2.2.7 Implementasi Strategi

Untuk mencapai sukses, strategi yang telah dipilih dan ditetapkan harus diwujudkan dalam tindakan/implementasi yang cermat. Karena bagaimanapun baiknya strategi yang telah dipilih dan ditetapkan, tanpa diikuti dengan implementasi yang tepat dan baik maka hal itu akan menjadi sia-sia.

Masih berkaitan dengan implementasi, untuk lebih jelasnya Pearce dan Robinson (1997: 198) berpendapat bahwa dalam implementasi strategi terdapat tiga langkah yang saling berkaitan, yaitu :

1. mengidentifikasi sasaran jangka pendek (tahunan) yang dapat diukur dan ditentukan bersama;
2. mengembangkan strategi-strategi fungsional yang spesifik;
3. mengkomunikasikan kebijakan yang ringkas untuk memedomani keputusan.

Hal ini berarti bahwa dalam implementasi strategi, maka:

1. strategi harus diwujudkan menjadi pedoman-pedoman kegiatan sehari-hari para anggota perusahaan ;
2. strategi dan perusahaan harus menjadi satu, artinya strategi harus tercermin dalam cara perusahaan mengorganisasikan kegiatannya dan dalam nilai, keyakinan, dan warna perusahaan.

Rencana yang telah dibentuk untuk mencapai tujuan perusahaan harus dijalankan. Setelah manajemen puncak menetapkan strategi, selanjutnya menjadi tugas manajemen unit bisnis dan pimpinan kunci suatu perusahaan untuk mengimplementasikan dan mengevaluasi agar strategi yang tepat tersebut dapat berjalan atau dilaksanakan dengan baik pula. Strategi fungsional dan kebijakan jangka pendek harus dikembangkan secara konsisten dengan strategi yang telah dipilih, selanjutnya sumber daya - sumber daya perusahaan harus dialokasikan untuk mendukung strategi yang dipilih.

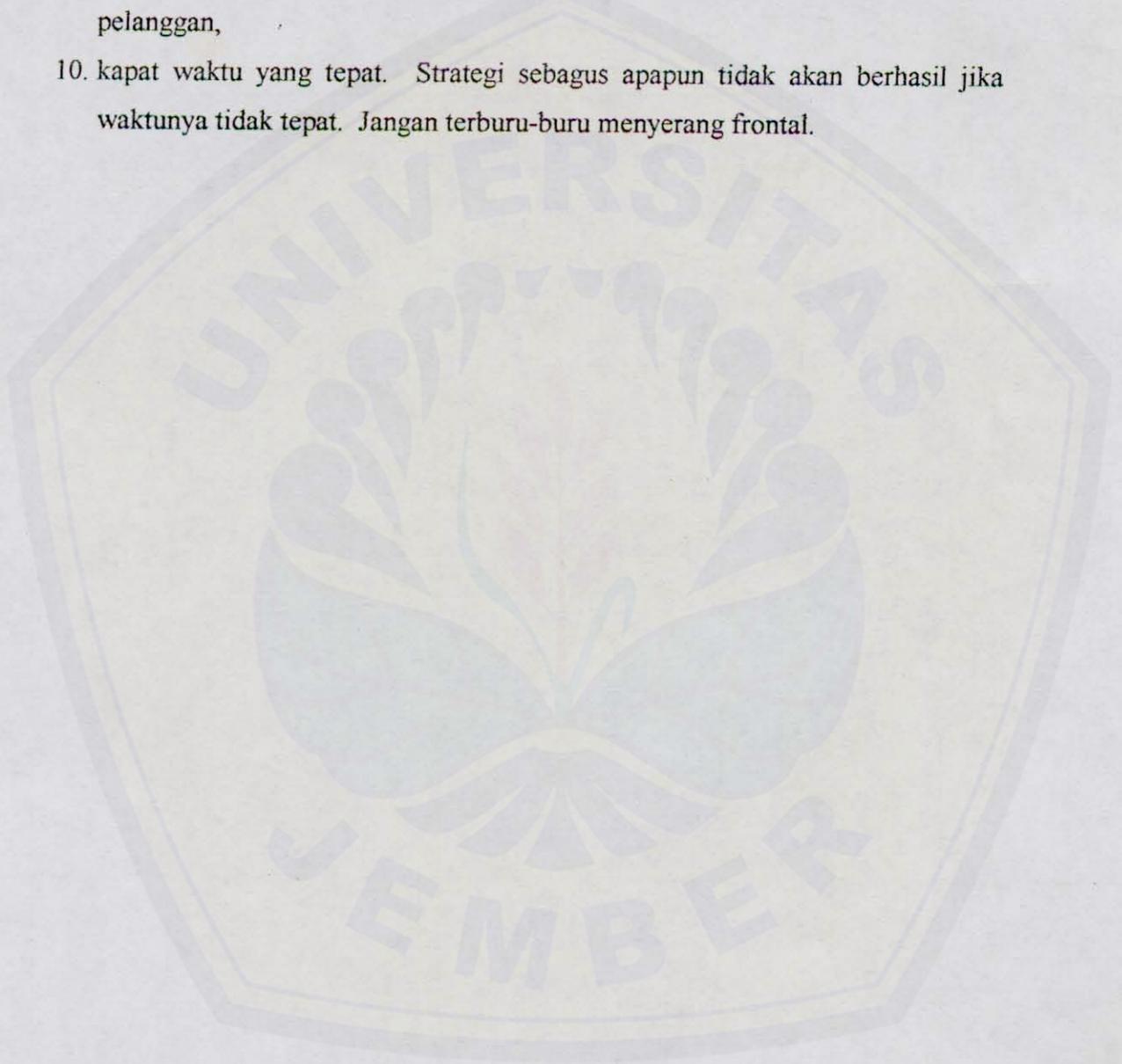
Pada tahap pengimplementasian strategi manajer harus berhati-hati, karena sering terjadi kesalahan fatal dalam tahap ini. Menurut Porter dalam Pambudi, Teguh. S. (2002: 29-32) ada lima kesalahan fatal pada tahap pengimplementasian strategi.

1. Salah memahami daya tarik suatu industri.  
banyak yang beranggapan bahwa industri yang menarik adalah industri yang berkembang pesat atau menggunakan teknologi maju. Padahal semakin menarik suatu industri semakin banyak pesaing yang kita hadapi;
2. Tidak ada keunggulan kompetitif yang nyata, hanya meniru pesaing karena lebih mudah dan tidak beresiko;
3. Mengejar posisi kompetitif yang tidak terjangkau. Pada umumnya perusahaan hanya berusaha menjual tanpa menjaga keberhasilan;
4. Mengkompromikan strategi pertumbuhan.  
Untuk berhasil keseimbangan antara strategi pertumbuhan dan kompetitif harus dijaga. Bila hanya mengejar pertumbuhan yang pesat perusahaan akan terlempar dari persaingan;
5. Kegagalan dalam mengkomunikasikan strategi secara terbuka pada karyawan.

Untuk mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan seperti diatas menurut Pambudi, Teguh. S. (2002: 29-32) ada beberapa kiat yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan, yaitu:

1. kenali medan tempurnya, karena pesaing tidak akan sama. Teliti ukuran dan pertumbuhan industri yang dituju. Jangan membabi buta berperang di pasar yang kecil,
2. lihat profitabilitas, bagaimana pertumbuhan laba aygn dicapai perusahaan,
3. ketahui ekspektasi konsumen, sehingga bisa memberi kepuasan. Ketahui juga yang menjadi mimpi kita sehingga fokus pada terget,
4. pilih kompetitor yang jelas sesuai dengan posisi kita. Misal sebagai pemimpin pasar jangan mudah terpancing pancingan lawan,
5. utamakan inovasi, karena inovasi cenderung mampu membuat perusahaan sanggup bertahan lama dalam persaingan,

6. diferensiasi produk,
7. komunikasi yang tepat sebagai ujung tombak pemasaran,
8. distribusi,
9. jangan terjebak *customer intelligence*, tapi mulai memikirkan konsep *competitor intelligence*. Ingat bicara soal pasar ada kompetisi bukan sekedar pelanggan,
10. kpat waktu yang tepat. Strategi sebgus apapun tidak akan berhasil jika waktunya tidak tepat. Jangan terburu-buru menyerang frontal.





### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Rancangan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki, dengan menggambarkan atau melukiskan obyek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Metode deskriptif memusatkan perhatiannya pada penemuan fakta-fakta sebagaimana keadaan sebenarnya.

#### 3.2 Data yang digunakan

##### 1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh dari responden secara langsung. Sumber data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual ataupun kelompok, kejadian atau kegiatan dari obyek penelitian maupun instansi terkait. Data ini dapat diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil wawancara secara langsung dengan manajemen PPKIA Jember.

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Sumber data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumen) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini berupa sejarah singkat PPKIA, struktur organisasi dan job description PPKIA dan beberapa data pembandingan yang berasal dari skripsi terdahulu yang mengambil obyek sama, yaitu PPKIA Jember, buku-buku dan majalah yang berkaitan dengan penelitian ini, serta berbagai informasi yang diperoleh dari internet.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

#### 1. Studi Lapangan

Penelitian dan pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara langsung pada obyek yang diteliti guna mengamati dan mempelajari permasalahan yang sesungguhnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

##### a. Observasi (pengamatan)

yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan mengamati secara langsung terhadap obyek yang diteliti serta mencatat data-data yang diperoleh dari pengamatan tersebut.

##### b. Interview (wawancara)

yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang terkait dengan masalah yang diteliti guna memperoleh data yang diperlukan.

#### 2. Studi Kepustakaan

yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan membaca buku atau karangan ilmiah yang berkaitan dengan masalah yang diteliti guna mendapatkan informasi dan pemecahan masalah.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi oprasional yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Strategi pemasaran PPKIA: keseluruhan perencanaan dan kombinasi mengenai produk, harga, promosi, dan distribusi jasa, dan merupakan inti dari sistem pemasaran untuk mencapai tujuan PPKIA.
2. Macam-macam strategi pemasaran berdasarkan analisis SWOT:
  - a. strategi agresif: strategi perusahaan yang bertujuan memperluas pasar. Cara yang dapat digunakan antara lain dengan memperkenalkan produk-produk baru yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru, meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada, meningkatkan pangsa pasar yang ada

- untuk produk-produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran.
- b. strategi diversifikasi adalah salah satu alternatif strategi di mana perusahaan mendiversifikasi kegiatan bisnis yang sudah ada melalui segmen produk. Cara yang dapat digunakan untuk mendiversifikasi produk adalah dengan menambah produk baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama, menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda, atau dengan menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama.
  - c. strategi defensif adalah strategi yang digunakan perusahaan bila produk berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah dan relatif pangsa pasar yang kecil. Biasanya produk yang seperti ini akan dilikuidasi misal dengan menjual seluruh aset perusahaan atau dengan kata lain menutup perusahaan.
  - d. strategi berbenah diri adalah strategi yang digunakan perusahaan bila tingkat pertumbuhan mulai menurun demikian juga dengan pangsa pasar. Tetapi masih ada peluang untuk meningkatkan tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar. Strategi yang dapat digunakan pada tahap ini antara lain dengan melakukan penghematan biaya, menjual sebagian bisnis unit pada perusahaan lain. Sedangkan strategi yang dapat digunakan untuk kembali menaikkan tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar adalah memperkenalkan produk-produk baru yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru, meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada.
3. SWOT: Salah satu tehnik analisis lingkungan eksternal dan internal untuk pembuatan strategi, yang terdiri dari:
- a. *strengths* (S) atau kekuatan/keunggulan adalah kondisi internal PPKIA Jember yang menyatakan kekuatan atau keunggulan yang dimiliki oleh PPKIA Jember antara lain yaitu penggunaan software terbaru, promosi

- yang gencar, tenaga kerja yang berkualitas, image yang baik dari masyarakat, dan saran dan prasarana yang lengkap;
- b. *weakness* (W) atau kelemahan kondisi internal PPKIA Jember yang tidak menguntungkan yang dimiliki oleh PPKIA yang dapat menghambat PPKIA dalam persaingan antara lain yaitu program reguler lebih mahal, ruang belajar yang sempit, biaya operasional yang tinggi, terbatasnya dana pelatihan karyawan, dan tidak ada bursa kerja khusus;
  - c. *opportunities* (O) atau kesempatan/peluang adalah kondisi eksternal PPKIA Jember yang tercipta dari kelemahan kompetitor dan merupakan keadaan konsumen yang harus dimanfaatkan oleh PPKIA untuk memenangkan persaingan yaitu perkembangan teknologi komputer, perkembangan jumlah penduduk, perkembangan jumlah siswa SMU, kebijakan pemerintah tentang pendidikan luar sekolah dan ekonomi, dan meningkatnya kebutuhan tenaga kerja handal di bidang komputer;
  - d. *threats* (T) atau ancaman adalah suatu keadaan eksternal PPKIA Jember yang tercipta dari kondisi pesaing yang menghambat PPKIA untuk memenangkan persaingan yaitu kurs yang berubah-ubah, keadaan ekonomi Indonesia yang tidak stabil, persaingan yang kurang sehat, perilaku konsumen yang berubah-ubah, dan munculnya pesaing-pesaing baru yang potensial. (Pearce dan Robinson, 1997: 230-231)
4. Pemilihan strategi pemasaran adalah proses pembuatan keputusan untuk menetapkan alternatif-alternatif strategi yang dipertimbangkan akan dapat dipakai dan ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang paling baik.
  5. Mempertahankan konsumen adalah menjaga supaya konsumen tetap setia pada produk kita atau menjaga agar konsumen tidak berpindah pilihan pada produk lain. Menarik konsumen adalah membujuk atau mempengaruhi konsumen untuk membeli produk kita terutama konsumen yang belum pernah membeli produk kita.

### 3.5 Metode Analisis Data

#### 1. Kualitatif

Salah satu metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti atau data yang diperoleh dari hasil wawancara dari obyek yang bersangkutan (Kotler, 1992:67). Data yang diperoleh akan diolah dalam suatu analisis. Analisis yang digunakan adalah S.W.O.T. Analisis ini digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari perusahaan yang bersangkutan. Analisis ini akan menjadi dasar untuk pengambilan kebijakan guna memilih strategi pemasaran. Dalam analisis ini dapat dilakukan identifikasi terhadap kondisi pemasaran suatu perusahaan seperti telah dikemukakan bahwa strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh yaitu faktor internal dan eksternal. Lebih jelasnya dapat dilihat pada penjelasan berikut:

##### a. Lingkungan eksternal

Meliputi operasi perusahaan dari munculnya peluang bisnis yang perlu segera mendapatkan perhatian dari eksekutif dan pada saat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman bisnis yang perlu diantisipasi. Analisis lingkungan eksternal ini berusaha mengidentifikasi sejumlah variabel yang berada diluar kendali perusahaan. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari: dua komponen yaitu

1. Analisis lingkungan umum, yang terdiri dari kekuatan pokok seperti politik, hukum, ekonomi, teknologi, sosial budaya, dan demografi.
2. Analisis lingkungan industri, dalam merumuskan strategi manajemen perlu menganalisis perubahan yang terjadi dalam industri tempat beroperasi perusahaan, yang mungkin dapat dipengaruhi namun tidak dapat dikendalikan. Ada lima kekuatan yang mempengaruhi industri yaitu:
  - a. Ancaman masuknya pendatang baru
  - b. Tingkat rivalitas diantara para pesaing yang ada
  - c. Tekanan dari produk pengganti

- d. Kekuatan tawar-menawar pembeli
- e. Kekuatan tawar-menawar pemasok.

Analisis lingkungan industri yang mencoba mencapai gambaran dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi bersaing satu sama lainnya dalam satu wilayah daerah pemasaran yaitu perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang sama atau mendekati sama atau sebagai barang substitusi.

b. Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan perusahaan yang berada didalam perusahaan itu sendiri dan memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis lingkungan internal ini diperlukan untuk mengetahui kekuatan perusahaan. Perusahaan memiliki kekuatan jika variabel internal yang di evaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata mampu dikerjakan oleh perusahaan pesaingnya. Komponen-komponen dalam lingkungan internal adalah:

a. Sumber daya (Resources)

Sumber daya sering diartikan sebagai input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk proses produksi. Seperti: sumber daya manusia, sumber keuangan, sumber daya fisik, dan organisasi serta budaya perusahaan.

b. Kapabilitas (capability)

Adalah suatu kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integratif.

c. Kompetensi inti (Core Competence)

Kompetensi tidak boleh dijadikan penghalang untuk berubah jika perusahaan memang memerlukannya. Karena bila kompetensi inti yang lama berubah sejalan dengan globalisasi maka perusahaan harus menemukan kompetensi inti yang baru.

Untuk menyusun strategi pemasaran pada perusahaan menggunakan analisis S.W.O.T, dimana dengan S.W.O.T adalah menggabungkan variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Langkah-langkah dalam penyusunan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis S.W.O.T (Rangkuti, 2002 : 22) adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi variabel-variabel strategis perusahaan.
  - a. Menyusun variabel-variabel dari faktor strategis perusahaan kedalam tabel EFAS ( Eksternal Factor Analysis Summary) dan IFAS (InternalFactor Analysis Summary) untuk diolah secara kualitatif dalam proses pembobotan dan pemberaian rating.
  - b. Menentukan gambaran strategis perusahaan melalui IE Matrix (Internal Eksternal Matrix). Dalam matrik ini hasil pembobotan dan peratingan dimasukkan dalam kuadran matrik untuk menentukan gambaran strategis perusahaan.
2. Menentukan alternatif strategi perusahaan dengan menggunakan matrik S.W.O.T untuk mengetahui bentuk dan gambaran strategi yang didapatkan melalui IE Matrix. Dalam matrik ini berbagai variabel dari faktor strategis perusahaan akan dipadukan sehingga muncul alternatif-alternatif strategi hasil perpaduan faktor kekuatan dan peluang (Strategi S-O), perpaduan faktor kekuatan dan ancaman (Strategi S-T), perpaduan faktor kelemahan dan peluang (Strategi W-O), Serta perpaduan faktor kelemahan dan ancaman (Strategi W-T).

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

**Gambar 3.1 Diagram Matrik SWOT**

Sumber: Rangkuti (2002: 19)

Keterangan Diagram Matrik S.W.O.T:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

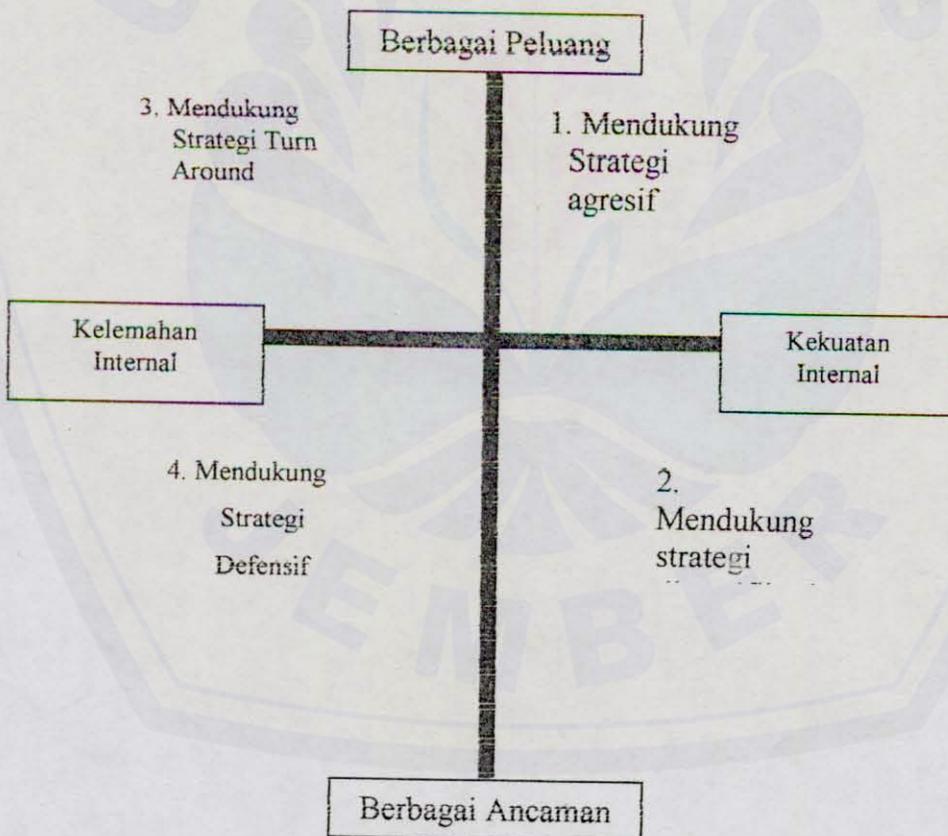
d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2. Kuantitatif.

Metode analisis data yang kedua adalah metode analisis data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka-angka yang diperoleh dari perusahaan, baik melalui wawancara maupun data dari arsip-arsip perusahaan, yang dianalisis dan diolah sehingga menghasilkan informasi.

Pada metode kuantitatif, data yang telah diperoleh dan diolah melalui tahap metode kualitatif kemudian ditentukan kuadran dalam analisis SWOT untuk menentukan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi perusahaan.



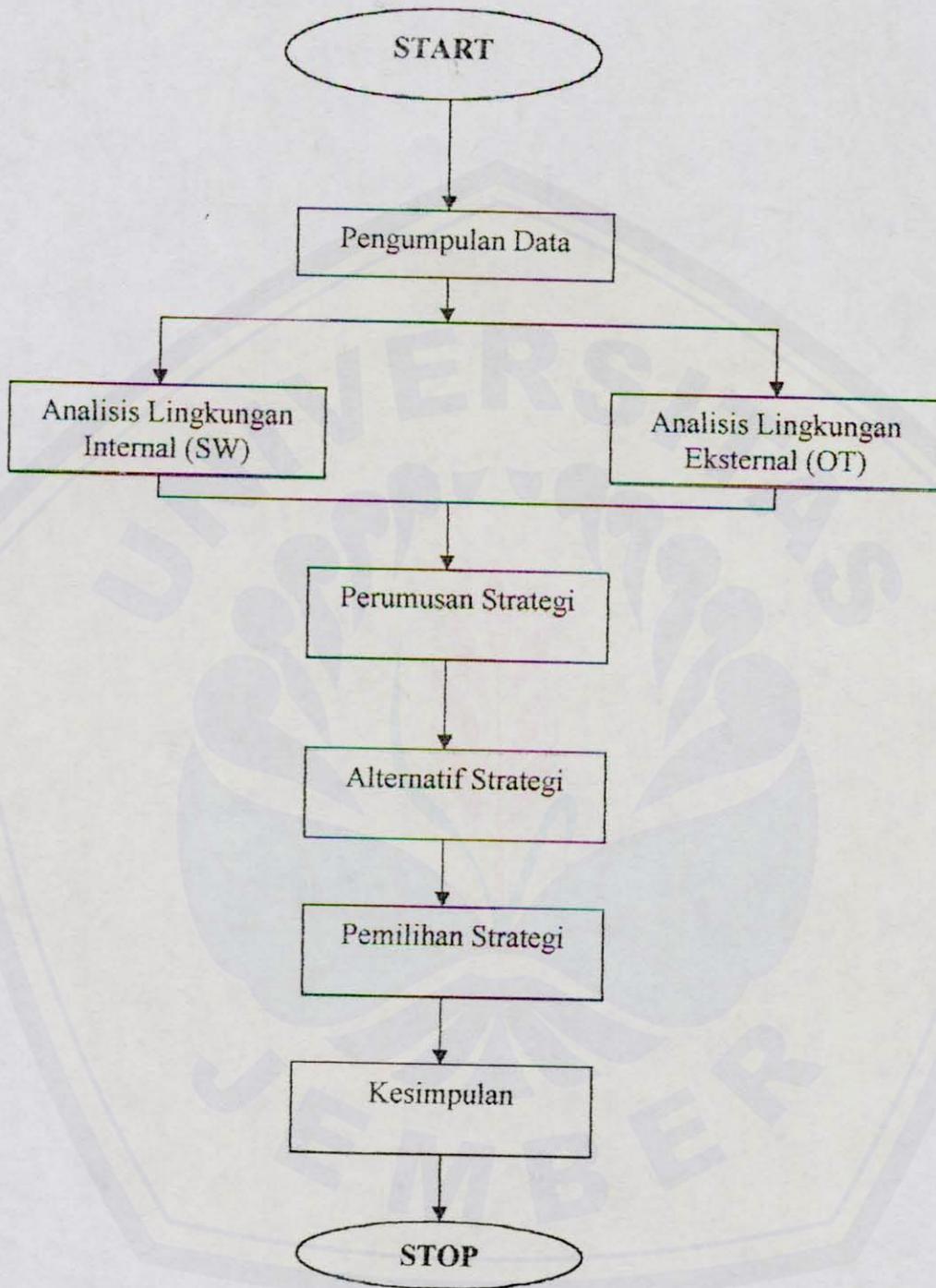
Gambar 3.2 Diagram Analisis S.W.O.T

Sumber: Rangkuti ( 2002: 19)

**Keterangan:**

- Kuadran I: Ini merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang digunakan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- Kuadran II: Perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan diversifikasi.
- Kuadran III: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar. Tetapi perusahaan menghadapi kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Kuadran IV: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

3.6 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.3 Kerangka Pemecahan Masalah Penelitian

**Keterangan**

## 1. Pengumpulan Data

Mengumpulkan data tentang visi, misi, tujuan dan sasaran dari perusahaan. Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data baik data primer maupun data sekunder. Pengumpulan data melalui wawancara pada pihak yang bersangkutan dan melakukan observasi secara langsung pada perusahaan. Selain itu juga data juga diperoleh melalui data-data tertulis dari perusahaan.

## 2. Tabulasi

Setelah data diperoleh, lalu dikelompok-kelompokkan. Misal data tentang lingkungan internal perusahaan, data lingkungan eksternal perusahaan dan data tentang pesaing.

## 3. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal Perusahaan

Setelah data dikelompokkan lalu dianalisis mana yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang atau tantangan bagi perusahaan.

## 4. Perumusan Strategi

Hitt, dkk.(1997) menyatakan bahwa formulasi strategi merupakan suatu proses yang terdiri atas input strategi, penetapan misi dan tujuan (*strategic intent and strategic mission*), pemilihan dan penetapan strategis. Input strategi berupa hasil analisis dan diagnosis lingkungan eksternal yang menghasilkan peluang dan ancaman perusahaan, dan faktor-faktor internal (lingkungan internal) yang menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Untuk SBU dan fungsional, formulasi dan implementasi strategi corporate juga merupakan input strateginya.

## 5. Alternatif Strategi

Dari formulasi strategi diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan.

## 6. Pemilihan Strategi

Dari beberapa alternatif strategi yang diperoleh dipilih salah satu atau kombinasi beberapa strategi yang sesuai dengan analisis lingkungan perusahaan.

7. Kesimpulan

Sesuai dengan analisis SWOT diperoleh kebijakan yang menyangkut penentuan strategi pemasaran yang akan digunakan untuk menarik dan mempertahankan konsumen.



## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### 4.1.1 Sejarah Singkat PPKIA

Pusat Pendidikan Komputer Indonesia Amerika (PPKIA) merupakan salah satu lembaga pendidikan luar sekolah (non formal). Pada tahun 1983 Yusuf Randi sebagai salah satu orang Indonesia yang mempunyai lisensi dari Microsoft mempunyai gagasan untuk mendirikan lembaga pendidikan komputer dengan nama LPKIA (Lembaga Pendidikan Komputer Indonesia Amerika). Tetapi gagasan tersebut baru dapat direalisasikan tahun 1988 di kota Malang oleh M. Agus Iskandar, SH. Izin pengoperasiannya berdasarkan keputusan Diklusemas No. 23/E/L 1988 tanggal 28 Februari 1988. Pada saat itu LPKIA Malang merupakan anak cabang dari LPKIA Jakarta, karena itu setiap tahun LPKIA Malang harus membayar royalti.

Setelah beberapa tahun LPKIA Malang mulai dikenal oleh masyarakat dan diakui sebagai lembaga pendidikan komputer yang berkualitas. Oleh karena itu sejak tanggal 5 Januari 1990 LPKIA resmi berubah nama menjadi PPKIA.

Hal ini dilakukan untuk mengurangi biaya operasi perusahaan yaitu membayar royalti pada LPKIA Jakarta. Selain itu nama PPKIA dipilih karena nama tersebut mencerminkan citra perusahaan sebagai pusat pendidikan komputer. Hal itu sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Visi perusahaan adalah mencetak jago-jago komputer. Sedangkan misi perusahaan adalah mengedepankan teknologi di bidang komputer, mengedepankan pelayanan, dan mengikuti perkembangan software terbaru. Tujuan perusahaan adalah turut mencerdaskan kehidupan bangsa. Jelas bahwa profit bukan merupakan tujuan utama perusahaan. Karena PPKIA menganggap bahwa dengan mengedepankan pelayanan dan mutu maka profit akan lebih mudah diraih.

Pada awalnya PPKIA hanya berada di kota Malang, kemudian mulai berkembang di beberapa kota yaitu: Jember, Denpasar, Tarakan, dan Kediri. PPKIA cabang Jember berdiri sejak tanggal 9 Mei 1994 dan berlokasi di Jalan Kalimantan

no. 70 Jember. Kemudian pada tahun 2001 karena PPKIA di Jalan Kalimantan 70 tidak mencukupi sebagai tempat proses belajar mengajar, maka PPKIA membagi lokasi menjadi dua yaitu di Jalan Kalimantan no. 3A Jember. Pembukaan cabang di kota Jember adalah karena Jember dianggap sebagai kota pendidikan dan terbesar ke tiga di Jawa Timur setelah Surabaya dan Malang.

Seiring perkembangan kota Jember, maka semakin banyak pula lembaga sejenis yang beroperasi (pesaing). Namun PPKIA tidak menganggap mereka sebagai pesaing. PPKIA menganggap mereka sebagai mitra untuk maju bersama. Karena itu pula PPKIA berusaha membangun iklim persaingan yang sehat agar perusahaan tetap dapat berkembang dan maju bersama.

Adanya kemajuan teknologi dalam bidang elektronika dan komputer juga semakin banyaknya peminat untuk mengikuti kursus komputer, menjadi dasar pemikiran dibukanya jenis-jenis materi kursus komputer yang baru dan diadakannya perubahan kurikulum. Kemajuan teknologi di bidang komputer juga menuntut PPKIA untuk selalu mengikuti perubahan teknologi untuk menjaga kualitas pelayanan kepada konsumen.

Dalam perjalanannya pendidikan PPKIA selalu diarahkan pada level-level keahlian yang ada pada sebuah "*Data Processing Departement*" dengan tetap mengacu pada konsep "*Link and Match*".

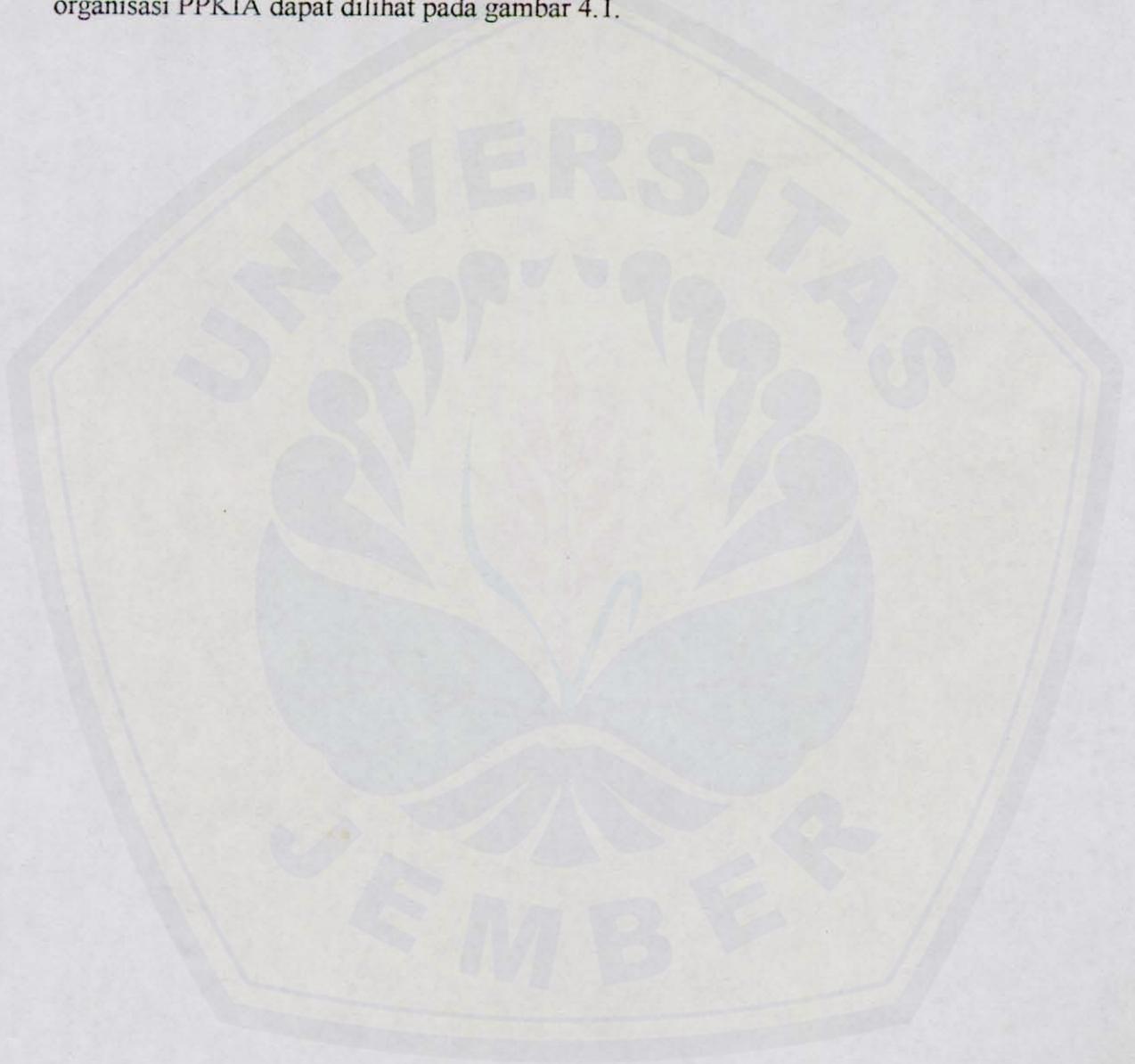
#### 4.1.2 Struktur Organisasi dan *Job Description*

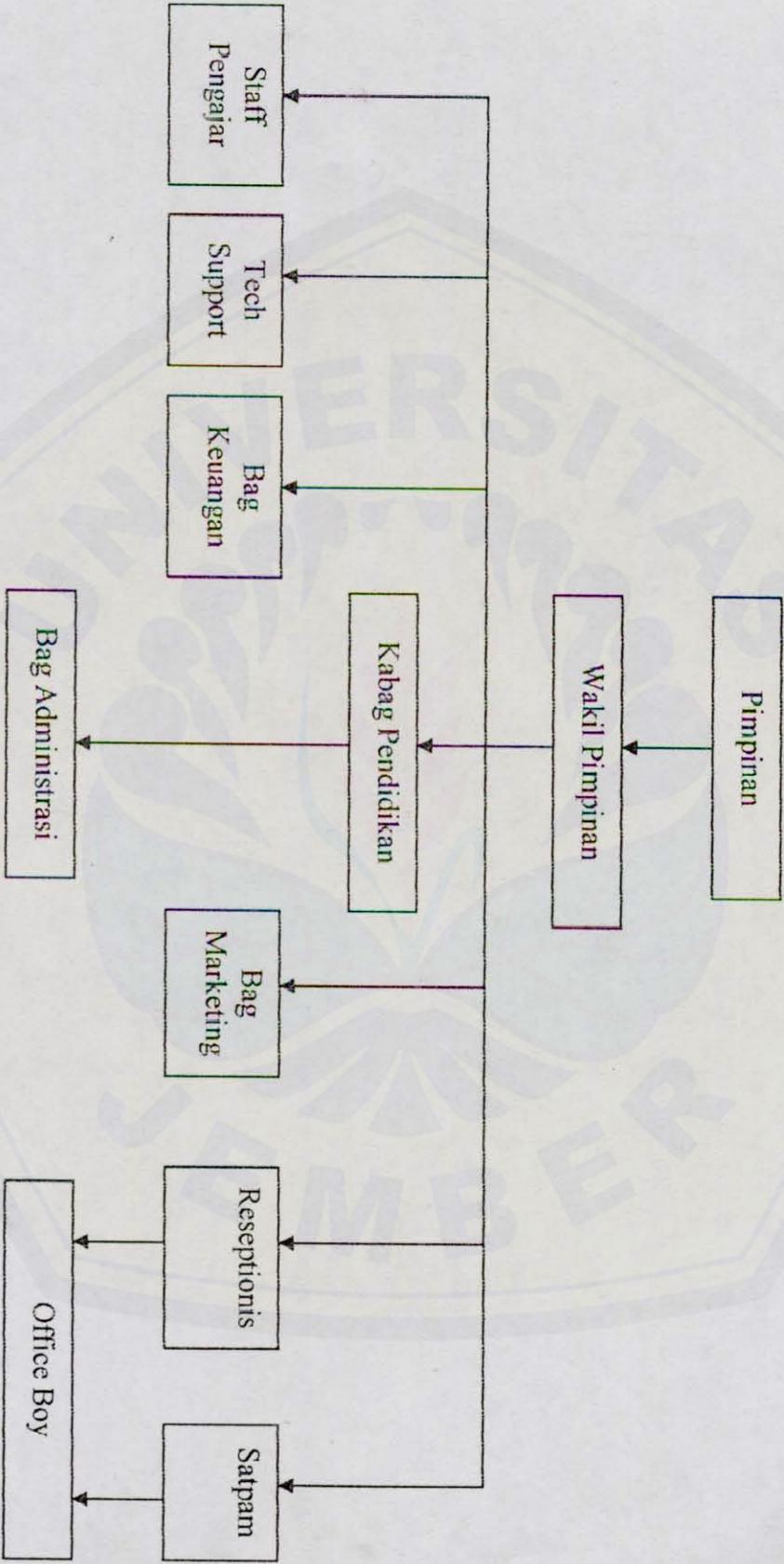
Organisasi merupakan tempat dimana kegiatan manajemen dijalankan. Setiap organisasi memiliki suatu pola struktur organisasi yang disesuaikan dengan keadaan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, dan kompleksnya tugas-tugas perusahaan. Struktur organisasi akan memperjelas tugas dan kedudukan masing-masing anggota dalam organisasi tersebut, sehingga semua aktivitas dalam perusahaan dapat dilakukan dengan baik dan besar kemungkinan menghindari adanya kesimpangsiuran serta tumpang tindih (*over lapping*) pekerjaan.

Struktur organisasi tersebut akan tampak jelas dan tegas bila dituangkan

dalam bagan organisasi yang menunjukkan garis-garis organisasi komunikasi, pelimpahan wewenang, dan tanggung jawab kebawah serta tanggung jawab keatas.

Bentuk struktur organisasi yang digunakan oleh PPKIA adalah bentuk struktur organisasi garis. Semua pegawai menerima perintah dan petunjuk langsung dari pimpinan serta bertanggung jawab penuh kepada atasan atau pimpinan. Struktur organisasi PPKIA dapat dilihat pada gambar 4.1.





Gambar 4.1 Struktur Organisasi PPKIA Jember

Sumber Data : PPKIA Jember

Berdasarkan struktur organisasi diatas, maka tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dapat dijelaskan seperti berikut ini.

1. Pimpinan

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. berfungsi mengatur, mengawasi, memberikan petunjuk, dan perintah kepada pelaksana pendidikan;
- b. mengambil keputusan dan mengadakan perjanjian (kerjasama) dengan pihak luar.

2. Wakil pimpinan

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. membantu tugas-tugas direktur;
- b. mengganti tugas dan tanggung jawab direktur, apabila direktur berhalangan hadir;
- c. mengambil keputusan dan mengadakan perjanjian atau kerjasama dengan pihak lain apabila direktur sedang berhalangan.

3. Kepala Bagian Pendidikan

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. memberikan pelayanan penerimaan terhadap siswa baru;
- b. bertanggung jawab mengenai absensi siswa;
- c. meningkatkan mutu pendidikan;
- d. membuat jadwal pengajaran tiap periode;
- e. membuat program kerja pengajaran tiap periode;
- f. menentukan materi pelajaran yang disesuaikan dengan kemajuan teknologi dan kebutuhan kerja;
- g. mengadakan perubahan kurikulum apabila kurikulum yang lama sudah tidak sesuai.

Bagian pendidikan ini juga terdiri atas pengajar dan instruktur laboratorium.

Tugas dan tanggung jawab pengajar adalah:

- 1) memberikan bimbingan kepada peserta kursus sesuai dengan kurikulum yang

ditetapkan;

- 2) menyampaikan materi dan membuat soal-soal latihan untuk peserta kursus serta membuat dan mengoreksi soal-soal ujian;
- 3) memberikan tambahan pelajaran, apabila pengajar berhalangan hadir;
- 4) memberikan nilai hasil ujian dari peserta kursus.

Adapun tugas dan tanggung jawab instruktur laboratorium adalah:

- 1) memelihara dan memperbaiki mesin komputer yang digunakan oleh PPKIA;
- 2) mengusulkan pembelian *hardware* komputer apabila ada *hardware* yang perlu diganti.

#### 4. Bagian Administrasi

- a. mengarsip surat-surat yang masuk dan keluar;
- b. mempersiapkan absen siswa;
- c. merekap dan melaporkan nilai ujian siswa;

#### 5. Bagian Pemasaran

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. mempersiapkan dan memperluas publikasi dan promosi;
- b. mengadakan kerjasama dengan pihak luar;
- c. membuat program pemasaran.

#### 6. Bagian Keuangan

- a. mencatat semua pemasukan dan pengeluaran perusahaan;
- b. membuat anggaran pendapatan dan biaya pendidikan;
- c. membuat laporan keuangan.

#### 7. *Technical Support*

- a. Bertanggung jawab terhadap seluruh peralatan yang menggunakan sumber daya manusia :
  - 1) komputer dengan semua perlengkapannya (*hardware* dan *software*);
  - 2) lampu penerangan;
  - 3) pesawat telepon dengan segala instalasinya;
  - 4) kipas angin, pendingin ruangan (AC), pesawat televisi;

- 5) *LCD Proyektor*;
  - 6) suku cadang dan peralatan lain.
- b. menginventaris barang yang menjadi tanggung jawab teknisi yaitu yang bisa dipakai dan tidak bisa dipakai (rusak) serta melaporkan setiap akhir bulan;
  - c. bertanggung jawab untuk kebersihan dan kerapian ruang teknisi;
  - d. memperbaiki seluruh alat yang menjadi tanggung jawab pada poin dua hingga bisa dipergunakan kembali;
  - e. membersihkan *internal hardware* semua unit komputer beserta alat pendukungnya, TV monitor, dan pesawat telepon (kecuali yang bersegel garansi);
  - f. mengerjakan tugas dan menempatkan kembali peralatan pada tempat yang telah disediakan;
  - g. menyimpan dan mengorganisir alat bantu serta alat yang diperbaiki sehingga kelihatan rapi dan berkesan bersih;
  - h. mempertahankan semua jaringan komputer yang ada baik secara *hardware* maupun secara *software* sehingga 100% normal;
  - i. melayani seluruh permintaan untuk menormalkan alat bantu proses belajar mengajar serta administrasi di lingkungan PPKIA Jember;
  - j. menyiapkan semua peralatan yang diperlukan dalam kaitannya untuk marketing (presentasi, pameran, sponshorship, dll.) sekaligus pemasangan di lokasi lapangan sehingga bekerja normal;
  - k. diharuskan hasil kerja rapi, indah dan bersih.

#### 8. *Receptionist*

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. menerima dan melayani tamu yang datang;
- b. menerima surat-surat yang masuk;
- c. memberikan penjelasan dan keterangan kepada tamu yang datang.

#### 9. Satpam

Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- a. menjaga keamanan, ketertiban, dan stabilitas PPKIA;
- b. menjaga segala fasilitas dan prasarana yang dimiliki PPKIA.

#### 10. *Office Boy*

- a. menjaga kebersihan, keamanan dan ketertiban lingkungan kerja;
- b. memberikan pelayanan atas semua keperluan yang menyangkut kelancaran aktifitas kerja.

### 4.1.3 Kondisi Lingkungan Internal PPKIA

#### 1. Sumber daya manusia

Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang tidak ternilai. Kompetensi pembeda sebuah perusahaan dalam rangka memenangkan persaingan adalah melalui sumber daya manusia, utamanya perusahaan jasa profesional, adalah ketrampilan para stafnya, dan jika mereka ini mudah diperoleh dimana-mana, serta mereka ini tidak memiliki keterkaitan dengan satu perusahaan tertentu, maka posisi bersaing suatu perusahaan akan merosot.

Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan dan pendidikan PPKIA selalu berupa untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Sebagai sebuah perusahaan jasa keberadaan sumber daya manusia sebagai penyelenggara jasa adalah sangat penting.

Upaya-upaya yang dilakukan PPKIA untuk meningkatkan kualitas sumber dayanya adalah dengan selalu berupa meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memberikan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan semangat dan produktivitas kerja. Selain itu PPKIA juga melakukan koordinasi dengan karyawan untuk mengetahui operasional perusahaan sehari-hari, mendengarkan ide-ide karyawan untuk meningkatkan kualitas perusahaan, dan mendengar keluhan-keluhan karyawan dan berupaya mencari solusinya. Untuk menjaga kedisiplinan karyawan PPKIA melaksanakan pengawasan yang efektif melalui DPK (Daftar Penilaian Karyawan). DPK berfungsi sebagai alat pengawasan juga sebagai dasar dalam penetapan kebijakan sumber daya manusia terutama tentang

kenaikan jenjang karir dan gaji.

Sedangkan untuk meningkatkan kualitas pengajar PPKIA mengadakan angket terhadap siswa. Angket ini berfungsi sebagai dasar penilaian pengajar misal tentang kedisiplinan, penampilan dan terutama cara mengajar. Angket ini juga berfungsi sebagai dasar pembagian jam mengajar dan kenaikan gaji bagi pengajar. Standarisasi pengajar dan penguji nasional juga merupakan cara untuk meningkatkan kualitas pengajar.

Selain sebagai dasar penilaian pengajar angket ini juga berfungsi sebagai penilaian kinerja perusahaan misal tentang kualitas pendidikan seperti materi dan kurikulum, pelayanan, fasilitas pendidikan seperti buku-buku dan pelaksanaan magang, pelaksanaan ujian, dan lain-lain.

Perincian sumber daya manusia di PPKIA dapat dilihat pada tabel 4.1.

**Tabel 4.1.** Tingkat pendidikan dan jumlah tenaga kerja PPKIA tahun 2002

Keterangan	Staff	Tutor/Asisten
Sarjana (S1)	3	3
Diploma	10	6
SLTA	3	-
Lain-lain	2	-
<b>Jumlah</b>	18	9

Sumber data: PPKIA Jember

## 2. Sistem Pemberian Gaji serta Tunjangan Karyawan

Pemberian gaji pada karyawan PPKIA Jember menggunakan sistem gaji bulanan. Para staff digaji berdasarkan gaji tetap tiap bulan sedangkan tutor berdasarkan banyaknya jumlah jam mengajar. Selain gaji bulanan, untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, PPKIA juga memberikan berbagai tunjangan antara lain:

- a. tunjangan hari raya, tunjangan ini diberikan kepada karyawan yang mempunyai masa kerja minimal satu tahun yang diperhitungkan dari karyawan tersebut mulai bekerja pada PPKIA Jember;

- b. tunjangan kesehatan, tunjangan ini diberikan kepada karyawan baik yang sudah berkeluarga maupun yang belum berkeluarga dengan maksimal jumlah anak adalah dua orang;
- c. tunjangan tetap transportasi, tunjangan ini diberikan kepada karyawan yang mempunyai rumah sendiri (di Jember);
- d. tunjangan asuransi tenaga kerja, tunjangan ini diberikan sebagai ungkapan rasa peduli PPKIA Jember terhadap keselamatan dan masa depan karyawan.. Tunjangan ini meliputi asuransi kecelakaan kerja dan tabungan hari tua, asuransi kematian dan kecelakaan kerja, tunjangan cacat dan kematian apabila mengalami kecelakaan dalam menjalankan tugas;
- e. uang makan dihitung setiap kehadiran karyawan. Uang makan ini diberikan setiap bulan;
- f. insentif, diberikan kepada setiap karyawan yang mempunyai prestasi baik. Insentif ini diberikan setiap bulan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Insentif ini juga digunakan untuk merangsang karyawan agar lebih berprestasi dalam bekerja sebab di PPKIA tidak ada kenaikan gaji secara reguler. Kenaikan gaji diberikan jika perusahaan dipandang betul-betul mampu untuk membiayai kenaikan gaji karyawan.

### 3. Hari dan Jam Kerja

Dalam pengaturan jam kerja di PPKIA mempunyai dua jenis jam kerja yaitu masing-masing jam kerja tetap dan jam kerja shift. Untuk jam kerja tetap yaitu dikenakan untuk jabatan antara lain: direktur, wakil direktur, administrasi, marketing, teknisi dan pelayanan kantor. Jam kerja untuk jabatan tersebut dimulai dari hari Senin sampai Sabtu dengan pengaturan sebagai berikut:

- a. Senin sampai Kamis : 08.00 – 16.00 WIB
- b. Jum'at : 08.00 – 11.00 WIB
- Istirahat : 11.00 – 13.00 WIB
- Jam Kerja II : 13.00 – 16.00 WIB

c. Sabtu : 08.00 – 16.00 WIB

Jam kerja shift dikenakan untuk jabatan : tutor/dosen dan asistennya, front office, dan petugas keamanan dengan pengaturan jam kerja sebagai berikut:

a. Senin sampai Kamis

Shift I : 08.00 – 14.00

Shift II : 14.00 – 20.00

b. Jum'at

Shift I : 08.00 – 11.00

Istirahat : 11.00 – 13.00

Lanjutan : 13.00 – 14.00

Shift II : 14.00 – 20.00

c. Sabtu

Shift I : 08.00 – 14.00

Shift II : 14.00 – 20.00

#### 4. Jumlah siswa

Siswa sebagai konsumen merupakan sumber pendapatan utama PPKIA. Karena itu segala macam upaya dilakukan oleh PPKIA untuk menarik dan mempertahankan konsumen. Secara rinci jumlah siswa PPKIA dapat dilihat dalam tabel 4.2.

**Tabel 4.2. Jumlah siswa PPKIA tahun ajaran 1999/2000-2002/2003**

Tahun	Reguler	Diploma	Jumlah
1999/2000	488	303	791
2000/2001	469	199	668
2001/2002	494	277	771
2002/2003	470	259	729

Sumber data: PPKIA Jember

Berdasarkan tabel 4.2. dapat dilihat pasang surut jumlah siswa PPKIA. Pada tahun ajaran 1999/2000 jumlah siswa menurun karena terkena imbas krisis ekonomi. Pada tahun ajaran 2000/2001 jumlah siswa kembali naik walaupun tidak setinggi

tahun 1998/1999. Sedangkan pada tahun ajaran 2001/2002 jumlah siswa kembali turun karena semakin sengitnya persaingan dengan semakin banyaknya lembaga sejenis di kota Jember. Untuk itu PPKIA harus berupaya untuk menetapkan strategi pemasaran yang tepat agar tetap eksis dan berkembang.

#### 5. Materi Kursus (Program) yang Ditawarkan dan Harga Jual

Penjualan merupakan sumber utama pemasukan bagi PPKIA. Oleh karena itu harga jual yang ditetapkan harus dipertimbangkan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan target penjualan agar dapat menutup semua biaya dan kalau dapat mendatangkan laba.

Penetapan harga jual dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi penetapan harga adalah biaya baik biaya tetap maupun biaya variabel, jenjang pendidikan, program yang ditawarkan, dan jumlah pertemuan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi penetapan harga adalah situasi ekonomi seperti inflasi, kurs, tingkat suku bunga, dan kemampuan konsumen. Hal lain yang mempengaruhi penetapan harga adalah harga yang ditetapkan pesaing.

Untuk menarik konsumen maka PPKIA menawarkan berbagai macam program. Program yang diselenggarakan oleh PPKIA ada dua jenis yaitu Program Paket dan Program Reguler. Program Paket adalah program pendidikan satu tahun atau setara Diploma Satu. Sedangkan program reguler adalah program pendidikan yang ditawarkan secara reguler setiap bulan. Berikut ini perkembangan program yang ditawarkan oleh PPKIA dan harga jual program tersebut.

Tabel 4.3. Perkembangan program yang ditawarkan oleh PPKIA harga jual per paket program tersebut tahun ajaran 1999/2000 – 2003/2004

No	Program yang ditawarkan	Tahun Ajaran				
		1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004
<b>Program 1 Tahun</b>						
1.	Manajemen informatika	1.300.000	1.300.000	1.475.000	1.650.000	1.650.000
2.	Komputer Akuntansi	1.300.000	1.300.000	1.475.000	1.650.000	1.650.000
3.	Tehnisi komputer dan elektronika	1.300.000	1.300.000	1.475.000	1.650.000	1.650.000
4.	Komputer Bisnis	1.300.000	1.300.000	1.475.000	1.650.000	1.650.000
<b>Program Reguler</b>						
	MS. Office	275.000	320.000	320.000	320.000	320.000

Sumber data: PPKIA Jember

Berdasarkan tabel 4.3. dapat dilihat bahwa harga yang ditetapkan oleh PPKIA untuk program pendidikan satu tahun naik tidak terlalu tinggi, hanya sekitar 11%

Selain program reguler PPKIA juga melayani program-program khusus melalui privat. Program privat yang ditawarkan ini lebih beragam daripada program reguler. Bagi konsumen yang ingin mendapat keringanan biaya untuk program privat, mereka dapat membentuk kelompok kecil, maka tiap-tiap peserta akan mendapatkan diskon khusus sehingga harga yang diperoleh jauh lebih murah. Program-program yang ditawarkan secara privat ini jumlah biaya dihitung per pertemuan. Jenis-jenis program privat yang di tawarkan beserta biaya per pertemuan pada periode tahun 1998 – 2003 dapat dilihat dala tabel 4.4.

Tabel 4.4. Program Privat yang ditawarkan PPKIA Jember dan harga per pertemuan Tahun ajaran 1999/2000 – 2003/2004

No	Program yang ditawarkan	Pert.		Biaya per pertemuan				
		Min	Std	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004
1.	<i>MS. Office</i>	18	22	25.000	25.000	30.000	30.000	30.000
2.	<i>Ms. Acces</i>	8	10	30.000	30.000	35.000	35.000	35.000
3.	Internet	4	8	40.000	40.000	45.000	45.000	45.000
4.	<i>Front page</i>	10	12	40.000	40.000	45.000	45.000	45.000
5.	Teknisi	10	12	30.000	30.000	35.000	35.000	35.000
6.	<i>Page maker</i>	9	12	30.000	30.000	35.000	35.000	35.000
7.	<i>Dbase III + (interaktif)</i>	8	8	25.000	25.000	30.000	30.000	30.000
8.	<i>Dbase III (pemrograman)</i>	13	16	35.000	35.000	40.000	40.000	40.000
9.	<i>Clipper 5. X</i>	20	24	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
10.	<i>Borland Delphi 2.0</i>	20	24	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
11.	<i>Ms. Windows NT Adm</i>	8	10	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
12.	<i>Novell Netware</i>	8	10	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000

Sumber data: PPKIA Jember

Dari tabel 4.4. dapat dilihat bahwa jumlah biaya per pertemuan cenderung tetap. Selain program diatas PPKIA mempunyai rencana untuk menambah program pendidikan yang belum ada di Jember untuk mengikuti perkembangan program komputer. Program-program tersebut antara lain *Oracle*, *Linux*, dan *ASP (Active Server Page)*.

#### 6. Sarana dan prasarana

Untuk menunjang kelancaran proses pendidikan, PPKIA menyediakan sarana dan prasarana berupa:

- ruang belajar (kelas dan laboratorium) yang dilengkapi dengan komputer yang bertehnologi tinggi serta ber AC;
- laboratorium yang dilengkapi dengan fasilitas *Net Work*, dapat memudahkan komunikasi antar komputer dan dengan mudah dapat memanfaatkan fasilitas intranet;
- sistem yang digunakan oleh dua buah *net work* adalah *Windows NT 4.1* dan *Novell Netware 4.1*;
- visual aid* berupa *Over Head Proyektor* dan *data display*.

#### 7. Mitra kerja

Untuk menunjang pendidikan yang dilaksanakan, PPKIA juga bekerjasama dengan lembaga-lembaga lain yaitu:

- a. PT. USI JAYA (IBM Indonesia);
- b. Universitas Guna Dharma Jakarta;
- c. *Microsoft Education Centre Surabaya*;
- d. Politeknik UNIBRAW Malang;
- e. STIMIK PPKIA Pradnya Paramitha Malang.

#### 8. Promosi Penjualan

Promosi merupakan hal yang amat penting, sebab merupakan alat komunikasi perusahaan dengan konsumen. Bagaimanapun baiknya suatu barang jika tidak dipromosikan maka akan sia-sia sebab tidak ada yang tahu. Ibarat seorang pemuda tampan yang berdiri di kegelapan melambai pada seorang gadis. Walaupun ia kaya, berpakaian rapi dan sopan namun karena berada di kegelapan tak ada seorang gadis yang tahu.

Demikian pula yang dilakukan oleh PPKIA. Semua usaha PPKIA untuk meningkatkan kualitas produknya akan sia-sia bila tidak dibarengi dengan promosi. Promosi yang dilakukan oleh PPKIA melalui beberapa media sekaligus untuk mencapai semua konsumen di segala lapisan.

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh PPKIA menggunakan cara-cara seperti berikut:

- a. Periklanan, yaitu program periklanan yang dilaksanakan oleh PPKIA Jember sebagai berikut:
  - 1) iklan di radio, yaitu memberikan informasi mengenai profil program-program PPKIA Jember melalui radio. Penggunaan iklan ini bertujuan untuk menjangkau calon konsumen yang lebih luar, sampai ke daerah pelosok Jember. Radio yang dipilih oleh PPKIA Jember adalah Radio Prosalina dan KISS FM;

- 2) iklan di surat kabar, pemasangan iklan di surat kabar dilakukan untuk menjangkau konsumen dari kalangan mahasiswa, pegawai, pelajar dan semua pihak yang sering membaca koran;
  - 3) brosur, dengan mencetak brosur yang berisi tentang profil singkat PPKIA Jember, program yang ditawarkan, dan berbagai keunggulan yang dimiliki PPKIA. Brosur-brosur tersebut kemudian dibagikan kepada masyarakat;
  - 4) spanduk, pemasangan spanduk dilakukan untuk memberi ingatan kepada masyarakat tentang keberadaan PPKIA.
  - 5) internet, dengan membuat Web Site tentang PPKIA. Dengan media ini jangkauan wilayah promosi lebih luas, informasi-informasi terbaru tentang produk dapat dengan mudah diakses, biaya lebih murah. Selain itu pada umumnya pengguna internet adalah remaja berusia 20 – 24 tahun dan berprofesi dalam bidang teknis dan pendidikan, sebagai konsumen utama yang dituju oleh PPKIA.
- b. *Personal selling*, yaitu dengan melakukan presentasi tentang program-program yang ditawarkan secara langsung kepada konsumen. Presentasi ini biasanya dilakukan di instansi-instansi baik pemerintah maupun swasta dan lembaga pendidikan formal maupun informal.
- c. Promosi penjualan, dilakukan dengan cara-cara berikut:
- 1) program sponsor, dilakukan bila diminta menjadi sponsor untuk suatu event tertentu, misal pentas musik, event olah raga, penerbitan majalah internal dan lain-lain;
  - 2) pameran, dengan mengikuti pameran-pameran yang ada di Jember, misal *Campus Expo*;
  - 3) voucher, pemberian voucher potongan harga pada saat PPKIA menjadi sponsor kegiatan tertentu;
  - 4) pemberian diskon untuk siswa yang kurang/tidak mampu dan pada siswa yang membayar lunas.
- Promosi yang dilakukan oleh PPKIA dan biaya promosi yang dikeluarkan

dapat dilihat dalam tabel 4.5.

**Tabel 4.5.** Biaya promosi PPKIA Jember tahun ajaran 1998/1999 – 2001/2002

No.	Tahun Ajaran	Biaya Promosi			Total biaya
		Iklan	Personal Selling	Promosi penjualan	
1.	1998/1999	2.768.750	34.287.500	15.465.500	52.521.750
2.	1999/2000	2.736.25	30.985.000	16.023.500	49.744.750
3.	2000/2001	2.652.500	28.420.000	14.872.500	45.945.000
4.	2001/2002	2.719.750	30.611.600	16.456.000	49.787.350

Sumber data: PPKIA Jember

## 9. STIMIK PPKIA Pradnya Paramitha

Merupakan pengembangan dari program satu tahun PPKIA. Sekolah ini khusus mengembangkan program D3 hingga beralih kepemilikan. Status sekolah tinggi ini adalah terakreditasi, sehingga tidak perlu lagi melakukan ujian negara. Bagi siswa yang berprestasi tersedia beasiswa untuk melanjutkan ke Universitas Gunadharma Jakarta. Sekolah ini terdiri atas tiga jurusan, yaitu Manajemen Informatika, Teknik Komputer, dan Komputer Akuntansi.

### 4.1.4 Lingkungan Eksternal PPKIA

#### 1. Ekonomi

Kondisi perekonomian merupakan petunjuk dalam membaca lingkungan ekstern. Setiap elemen faktor ekonomi dapat membantu atau merintangai pencapaian tujuan perusahaan. Keadaan ekonomi di waktu sekarang dan perkiraan dimasa yang akan datang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi perusahaan.

Salah satu kondisi perekonomian yang mempengaruhi PPKIA adalah krisis ekonomi. Krisis ekonomi yang melanda Indonesia tahun 1998 juga misalnya mempengaruhi jumlah siswa PPKIA. Pada tahun ajaran 1999/2000 jumlah siswa menurun drastis sebab masyarakat lebih mengutamakan kebutuhan pokoknya. Itulah salah satu contoh dampak ekonomi bagi PPKIA.

Indikator-indikator ekonomi lain yang juga berpengaruh terhadap PPKIA

adalah inflasi, kurs, dan tingkat suku bunga. Kurs mempengaruhi dalam penyediaan perangkat karena harga komputer ditentukan berdasarkan kurs dolar. Inflasi merupakan kenaikan harga-harga secara umum. Kenaikan harga-harga secara umum tentu akan mempengaruhi penetapan harga produk untuk tahun berikutnya sebab kenaikan ini juga akan memicu kenaikan biaya operasional. Oleh karena itu salah satu upaya untuk menyesuaikan kenaikan biaya operasional tersebut PPKIA juga menaikkan harga produk-produknya.

## 2. Demografi

Jumlah penduduk kota Jember khususnya dan kota-kota disekitarnya yang terus meningkat, juga pengembangan daerah-daerah baru merupakan peluang bagi PPKIA untuk meningkatkan penjualannya dan memperluas daerah pemasarannya. Peluang utama dari lingkungan demografi adalah perkembangan sekolah SMU dan SMK sebagai konsumen utama dari PPKIA. Untuk melihat peluang peningkatan jumlah siswa melalui perkembangan jumlah SMU dan SMK khususnya di Kabupaten Jember dan sekitarnya dapat dilihat dari tabel 4.8.

**Tabel 4.6.** Jumlah sekolah dan murid SMU Negeri dan Swasta serta SMK tahun ajaran 2000/2001 dan 2001/2002

No.	Kabupaten	2000/2001		2001/2002	
		Sekolah	Murid	Sekolah	Murid
1.	Jember	81	31.255	81	33.122
2.	Lumajang	24	11.433	27	12.980
3.	Banyuwangi	68	27.023	68	26.574
4.	Situbondo	12	5.289	12	5.322
5.	Bondowoso	18	8.714	18	10.118
6.	Jatim	1.753	769.824	1.758	794.923

Sumber data: BPS Jawa Timur diolah

Selain jumlah sekolah menengah faktor demografi yang juga mempengaruhi PPKIA adalah jumlah pencari kerja dan permintaan sesuai dengan visi perusahaan untuk mencetak jago-jago komputer sehingga mereka lebih mudah mendapatkan pekerjaan ditengah persaingan mendapatkan pekerjaan yang semakin ketat. Tabel 4.9 menunjukkan jumlah pencari kerja dan lowongan yang tersedia di Jawa Timur.

Tabel 4.7. Jumlah pencari Kerja dan Permintaan tahun 2000 – 2002 di Jember

No.	Keterangan	2000	2001	2002
1.	Pencari Kerja	397.498	317.274	320.269
2	Penempatan	76.664	87.425	59.100
3	Penghapusan pencari kerja	105.480	63.450	39.550
4	Belum ditempatkan	215.354	196.399	221.619
5	Permintaan/Lowongan	120.582	78.794	88.329
6	Dipenuhi	76.664	48.238	59.100
7	Penghapusan lowongan	23.916	15.218	16.654
8	Sisa Lowongan	20.002	36.432	12.695

Sumber data: BPS Jawa Timur

Berdasarkan data 4.9, dapat diketahui bahwa jumlah lowongan yang tersedia kurang dari 50% bila dibandingkan dengan jumlah pencari kerja. Oleh karena itu persaingan untuk mendapatkan pekerjaan amat ketat. Hanya pencari kerja yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang handal yang mampu memperoleh pekerjaan. Salah satu ketrampilan yang harus dimiliki adalah ketrampilan dan kemampuan di bidang komputer.

### 3. Teknologi

Perubahan teknologi apalagi teknologi komputer merupakan tantangan sekaligus peluang bagi PPKIA. Sesuai dengan misi perusahaan untuk mengedepankan teknologi di bidang komputer, mengedepankan pelayanan, dan mengikuti perkembangan software terbaru, maka PPKIA harus selalu mengikuti perkembangan teknologi komputer yang terbaru. Hal ini tentu saja membutuhkan biaya yang tinggi, apalagi situasi perekonomian yang tidak menentu dimana nilai kurs juga tidak menentu.

Untuk mengatasi hal itu PPKIA bekerja sama dengan suplier dalam bentuk garansi dalam pembelian perangkat komputer dan *softwrenya*. Garansi tersebut berlaku selama tiga tahun. Sehingga setiap tiga tahun diadakan penggantian peralatan pendidikan terutama komputer agar tidak tertinggal oleh perkembangan teknologi

komputer.

#### 4. Persaingan

Setiap perusahaan selalu berhadapan dengan pesaing. Apabila dilihat maka pada situasi sekarang ini banyak perusahaan bergerak pada bidang yang sama, sehingga menimbulkan persaingan yang ketat diantara perusahaan produk-produk yang sejenis baik dari segi kualitas, harga, waktu, dan tempat.

Persaingan yang sehat akan membantu perusahaan untuk maju sebab pesaing yang baik dapat menjadi mitra bagi perusahaan untuk sama-sama memajukan bidang yang ditekuni. Namun sebaliknya persaingan yang tidak sehat merupakan ancaman yang amat besar bagi perusahaan.

Pesaing PPKIA (Pusat Pendidikan Komputer Indonesia Amerika) merupakan perusahaan-perusahaan sejenis atau lembaga-lembaga pendidikan sejenis yang mulai banyak bermunculan. Di Jember sendiri banyak sekali terdapat lembaga-lembaga pendidikan komputer yang tersebar di seluruh wilayah kabupaten Jember.

Namun untuk mempermudah pengumpulan data pembandingan dengan pesaing-pesaing PPKIA, maka penulis hanya memilih lembaga-lembaga pendidikan komputer yang berada dalam satu kawasan yang dengan PPKIA (Pusat Pendidikan Komputer Indonesia Amerika) Jember, yang cukup memiliki nama dan dikenal oleh masyarakat serta keberadaannya sudah diakui oleh dunia pendidikan di kabupaen Jember.

Pesaing-pesaing tersebut antara lain BTC Jember, Magistra Utama Jember, El Rahma Education Centre, IMKI Primadan Java Informatika yang semuanya berlokasi di sekitar kawasan kampus Universitas Jember

Berikut data beberapa pesaing PPKIA Jember:

##### a. *Business Training Centre* (BTC)

BTC agak berbeda dari lembaga pendidikan lain. Lembaga ini lebih menekankan pada pendidikan bisnis. Lembaga ini didirikan di Malang pada tahun 1991.

Sedangkan di Jember lembaga ini dibuka sejak tahun 1995.

Lembaga ini mempunyai visi untuk menjadi *Competent Labor Sponsorship* (CLS); menjadi trend setter bagi lembaga pendidikan dan pelatihan sejenis di Indonesia; dan menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan saling menguntungkan bagi *trainee* dan dunia industri. Sedangkan misi lembaga ini adalah memberikan pelayanan pendidikan dan pelatihan berstandar nasional; mendorong kreatifitas *trainee* memiliki jiwa wiraswasta karir di segala bidang profesi, dan mendorong jalinan kerjasama yang erat antara BTC dengan dunia usaha/industri. Adapun tujuan pendirian lembaga ini adalah melengkapi BTC dengan fasilitas, sarana dan prasarana; menjalin hubungan erat dengan dunia industri melalui *Industrial Science Park*; dan mengembangkan profil *trainee* BTC memiliki kepribadian dan kecakapan.

Untuk mewujudkan semua visi, misi, dan tujuan itu diperlukan sumber daya manusia yang andal. Berikut data sumber daya manusia yang dimiliki BTC Jember:

**Tabel 4.9.** Sumber daya manusia BTC Jember beserta tingkat pendidikan tahun 2002

No.	Keterangan	Staff dan Pengajar/Asisten
1.	Sarjana (S2)	-
2.	Sarjana (S1)	20
3.	Diploma	-
4.	SLTA	3
5.	Lainnya	-
<b>Jumlah</b>		23

Sumber data: BTC Jember

Jenis program satu tahun yang ditawarkan beserta biaya serta jumlah siswa BTC tahun ajaran 1998 – 2002 dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.10. Jenis Program, biaya (Rp .000) dan jumlah siswa BTC Jember Tahun ajaran: 1998 - 2002

No.	Program	1998/1999		1999/2000		2000/2001		2001/2002	
		Biaya	$\Sigma$	Biaya	$\Sigma$	Biaya	$\Sigma$	Biaya	$\Sigma$
1.	Perbakan	2.160	51	2.445	21	2.650	19	2.650	18
2.	Sekretaris	1.845	49	2.020	61	2.300	33	2.300	32
3.	Perhotelan	1.900	17	2.100	35	2.400	22	2.400	28

Sumber data: BTC Jember

Dari data pada tabel 4.12. dapat diketahui bahwa jumlah siswa BTC cenderung stabil. Ada beberapa program yang berubah secara drastis. Namun pada tahun ajaran 2000/2001 dan 2001/2002 jumlah siswa BTC Jember stabil.

b. Magistra Utama

Magistra Utama merupakan lembaga pendidikan non formal yang berada dibawah Sentra Magma. Lembaga ini berpusat di Malang, tepatnya di Jalan MT Haryono 171 Malang. Sedangkan di Jember lembaga ini beralamat di Jln. Karimata 71 A Jember. Selain di Jember lembaga ini juga mempunyai cabang di Surabaya, Yogyakarta, Solo, Semarang, dan Purwokerto. Lembaga ini didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 73 tahun 1991 dan berdasarkan SK Menteri Tenaga Kerja No. 117/MEN/97.

Lembaga ini mempunyai menawarkan berbagai keunggulan, diantaranya:

- 1) surat tanda lulus dalam dua bahasa;
- 2) sistem pengajaran sistem tuntas, maksudnya ada jaminan tidak ada *drop out*;
- 3) mempunyai pengalaman yang panjang dan luas dalam skala nasional;
- 4) kurikulum, sistem, pengajar yang berpengalaman dan teruji;
- 5) mempunyai jaringan kerja di tujuh kota dengan dukungan Bursa Kerja Khusus (BKK) dari Depnaker setempat. Bursa kerja ini diresmikan pada tanggal 13 Januari 2001, berdasarkan SIUP dari Depnaker No. B.1565/W.12/K.6/2000.

Berbagai informasi yang dapat diperoleh dari BKK ini antara lain:

- a) informasi tentang lowongan dari Depnaker setempat;
- b) bimbingan pada lulusan untuk dapat mengetahui potensi sesuai kebutuhan

- pengguna tenaga kerja;
- c) pengiriman tenaga kerja ke perusahaan yang membutuhkan;
  - d) menjalin kerjasama dengan PJTKI dalam rangka pengiriman tenaga kerja ke luar negeri;
  - e) memberikan ketrampilan tambahan bila diperlukan bagi yang sudah maupun belum bekerja.
- 6) mempunyai izin kategori tertinggi dari Depnaker, yaitu izin tetap dari Kanwil Depnaker Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Timur dan Jawa Tengah;
  - 7) mendapat pembinaan dari Diknas dan izin kategori A pada April 2001 dari Diknas Jawa Timur, kategori B dari Diknas Jawa Tengah, dan kategori C dari Diknas Daerah Istimewa Yogyakarta.

Program yang ditawarkan oleh Magistra Utama terdiri atas dua, yaitu program diploma dan kursus singkat. Program satu tahun dan dua tahun ini lebih dikenal dengan pendidikan profesi karyawan perusahaan. Biaya untuk program satu tahun adalah Rp 1.775.000 sedangkan untuk program dua tahun adalah Rp 2.650.000. Program setara diploma ini terdiri atas:

- 1) administrasi perkantoran dan ekspor impor;
- 2) teknisi komputer dan elektronika terapan;
- 3) manajemen informatika dan komputer aplikasi bisnis;
- 4) administrasi keuangan perusahaan;
- 5) komputer akuntansi perusahaan;
- 6) asisten paramedis dan perawatan kesehatan;
- 7) sekretaris dan bahasa inggris bisnis;
- 8) perhotelan dan pariwisata;
- 9) marketing distribusi;
- 10) keuangan dan perbankan syariah;
- 11) tata kecantikan dan perawatan tubuh.

Sedangkan untuk program kursus singkat juga terdiri atas dua, yaitu teknologi terapan dan *Super Intensiv English Program* (SIEP). Program teknologi terapan

yang diselenggarakan oleh Magistra Utama dapat dilihat dalam tabel 4.13.

**Tabel 4.11.** Kursus Komputer (Teknologi Terapan) yang ditawarkan oleh Magistra Utama tahun ajaran 2002/2003

No	Jenis Program	Materi yang diajarkan	Biaya (Rp)	Σ Pert.	Waktu Per Pert.
1.	Komputer aplikasi bisnis	MS Windows, Ms. Word, Ms. Excell, Ms. Power Point, Ms. Acces, dan internet	125.000	20 kali	90 menit
2.	Desain Grafis	Corel draw, Page Maker 7, Adobe, dan Phothoshop 6.	95.000 per program	10 kali	90 menit
3.	Desain Web		150.000	10 kali	90 menit
4.	Teknisi komputer	Mengidentifikasi hardware, Trouble Shooting, Instal, Upgrade, Perkaitan, serta Virus dan Anti Virus.	125.000	10 kali	90 menit
5.	Komputer Akuntansi	GL-2000, Ms. Excell, Ms. Acces, M.Y.O.B 10.	125.000	10 kali	90 menit.
6.	Pemrograman dan statistik	Pascal, Borland Dhelpi, Data Base, Fox Pro, SPSS, dan Microsta	125.000	10 kali	90 menit.
7.	Teknik Rancang Bangun	• Staad Prover 3.1, Autocad 2000	110.000	10 kali	90 menit.
		• Pravera Project dan Planer V.30	125.000	10 kali	90 menit

Sumber data: Magistra Utama Jember

Magistra Utama juga menawarkan program SIEP yang dirinci dalam tabel 4.14.

Tabel 4.12. Program SIEP yang ditawarkan oleh Magistra Utama tahun ajaran 2002/2003

No	Jenis Program	Biaya (Rp)	Jml. Pert.	Waktu Per Pert.
1.	<i>General English</i> • Dasar ( <i>elementary</i> ) • Manengah ( <i>intermediate</i> ) • Lanjut ( <i>advance</i> )	100.000 125.000 145.000	24 kali	100 menit
2.	<i>Intensive Conversation</i> • Dasar ( <i>elementary</i> ) • Manengah ( <i>intermediate</i> ) • Lanjut ( <i>advance</i> )	95.000 110.000 125.000	21 kali	100 menit
3.	<i>English Student</i>	75.000	20 kali	
4.	<i>English for Job Interview</i>	75.000	12 kali	
5.	<i>TOEFL</i>	250.000	20 kali	
6.	<i>In House Training</i>	Sesuai kemampuan konsumen		
7.	<i>English for Children</i>	55.000		

Sumber data: Magistra Utama Jember

Fasilitas-fasilitas yang ditawarkan oleh Magistra Utama antara lain: satu orang satu komputer, buku panduan praktikum, disket, sertifikat, instruktur profesional, dan ruangan ber-AC. Sedangkan pada program Diploma ada magang kerja, layanan pasca lulus berupa bantuan penyaluran kerja, serta peningkatan ketrampilan tanpa biaya selama tiga tahun

c. *El Rahma Education Centre*

*El Rahma Education Centre* Jember merupakan cabang dari *El Rahma Education Centre* Malang. Di Jember lembaga ini beralamat ini Jln. M. Seruji 68 Jember. Selain di Jember *El Rahma* juga mempunyai cabang di Mataram, Madiun, Surabaya, Kediri, Yogyakarta, Semarang, Surakarta, Purwokerto, Jakarta Selatan, Bogor, Bandung, Cirebon, Lampung, Medan, Jambi, Bengkulu, Samarinda, Makasar, dan Palu.

Jurusan yang ditawarkan oleh *El Rahma* adalah Administrasi Komputer, Akuntansi Komputer, Teknik Grafika Multi Media dan Teknik informatika.

Tabel 4.13. Program yang ditawarkan oleh El Rahma *Education Centre* beserta biaya tahun ajaran 2001/2002 dan 2002/2003

No.	Jenis Program	2001/2002	2002/2003
	<b>Program satu tahun</b>		
1.	Informatika dan teknisi komputer	1.980.000	1.980.000
2.	Komputer dan desain grafis	1.980.000	1.980.000
3.	Komputer dan akuntansi bisnis	1.800.000	1.800.000
4.	Komputer dan administrasi bisnis	1.800.000	1.800.000
5.	Komputer dan bahasa Inggris bisnis		1.500.000

Sumber data: El Rahma Jember

Selain program satu tahun El Rahma juga menyelenggarakan berbagai kursus singkat. Adapun program yang ditawarkan dalam kursus singkat tersebut dapat dilihat dalam lampiran 3.

Seperti juga lembaga pendidikan komputer yang lain, El Rahma juga menawarkan berbagai keunggulan dan fasilitas, khususnya bagi siswa program satu tahun.

Adapun keunggulan dan fasilitas yang ditawarkan El Rahma adalah:

- 1) surat kelulusan dalam 3 bahasa;
- 2) pengembalian biaya jika diterima SPMB, tidak mendapat kerja setelah lulus, pembatalan mengikuti program El Rahma (sesuai dengan syarat yang diajukan oleh El Rahma);
- 3) berhak mendapat bimbingan gratis enam bahasa asing (Inggris, Mandarin, Jepang, Arab, Jerman, dan Perancis);
- 4) pendaftaran dapat melalui transfer rekening BCA, sehingga siswa tidak perlu datang langsung ke El Rahma;
- 5) uji coba tujuh tahap seleksi masuk instalasi pemerintah, BUMN, dan perusahaan swasta;
- 6) Bursa Kerja Khusus;
- 7) beasiswa jika melanjutkan ke STIMIK El Rahma.

Untuk lebih memperkenalkan El Rahma Jember melakukan berbagai promosi dengan berbagai media. Data promosi yang telah dilakukan El Rahma Jember beserta biayanya disajikan dalam tabel 4.16.

Tabel 4.14. Data biaya promosi El Rahma Education Centre Jember Tahun ajaran 2001/2002

No.	Jenis Media	Frekuensi	Biaya (Rp)
1.	Media Cetak (Radar Jember)	10 kali	10.000.000
2.	Radio		
	a. Kiss FM	30 kali	3.000.000
	b. Prosalina FM	30 kali	1.500.000
3.	Brosur	40.000 exp	15.000.000
4.	Sponsorship	5 kali	2.000.000
5.	Voucher	2 kali	10.000.000

Sumber data: El Rahma Education Centre Jember

Selain melakukan promosi El Rahma Jember juga berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusianya melalui sistem yang proporsional, manajemen keislaman, serta *full controlling* dan *high bonus*. Karena itu dalam perekrutan sumber daya manusia melalui seleksi yang ketat meliputi kemampuan mengajar, kedisiplinan, bertanggung jawab, kreatif, percaya diri, dan dapat mengajar. Data sumber daya manusia El Rahma Jember tahun 2002 disajikan dalam tabel 4.17.

Tabel 4.15. Sumber daya manusia El Rahma Education Centre Jember beserta tingkat pendidikannya tahun 2002

Keterangan	Staff	Tutor/Asisten
Sarjana (S2)	2	3
Sarjana (S1)	4	11
Diploma	3	3
SLTA	-	-
Lain-lain	-	-
<b>Jumlah</b>	9	17

Sumber data: El Rahma Education Centre Jember

Walaupun El Rahma Jember merupakan salah satu lembaga pendidikan yang telah mempunyai cukup pengalaman di Jember, dan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan penjualannya namun jumlah siswanya cenderung menurun. Data jumlah siswa El Rahma Education Centre Jember dapat dilihat dalam tabel 4.18.

Tabel 4.16. Jumlah siswa El Rahma Education Centre Jember  
Tahun ajaran 1998/1999 – 2001/2002

No.	Jenis Program	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002
1.	Program satu tahun	180	200	106	80
2.	Short Course	360	380	410	490
	Jumlah	540	580	516	570

Sumber data: El Rahma Education Centre Jember

d. IMKI (Institut Manajemen Komputer Indonesia)

IMKI merupakan lembaga pendidikan manajemen dan Komputer, didirikan 8 Maret 1968. Lembaga ini tergabung dalam Primagama Group. Sampai saat ini IMKI telah memiliki 12 kantor cabang yang tersebar dari Lampung sampai Denpasar, dimana aktivitas seluruh cabang dikendalikan dari Kantor Pusat Operasional di Jln. Kapt. P. Tendean 31 Wirobrajan, Yogyakarta. Sedangkan di Jember lembaga ini baru berdiri pada tahun 2001

Program yang ditawarkan IMKI terdiri atas dua bidang, yaitu bidang komputer dan bidang manajemen. Program satu tahun yang diselenggarakan IMKI Prima beserta biayanya tahun ajaran 2002/2003 disajikan dalam tabel 4.19.

Tabel 4.17. program satu tahun yang diselenggarakan IMKI Prima  
beserta biayanya tahun ajaran: 2002/2003

No.	Jenis Program	Biaya (Rp)
1.	<b>Bidang Komputer</b>	1.500.000
	a. Analis Komputer b. Komputer Akuntansi	
2.	<b>Bidang Manajemen</b> Manajemen Bisnis Terapan Marketing dan Public Relations Keuangan dan Perbankan	1.400.000

Sumber data: IMKI Prima Jember

Selain itu IMKI juga menyelenggarakan program intensif satu bulan penuh. Program yang ditawarkan adalah Microsoft Office. Program ini dimulai setiap bulan.

Untuk melaksanakan kegiatan sehari-hari sumber daya manusia IMKI harus bekerja keras karena terbatasnya tenaga kerja yang mereka miliki. Data sumber daya IMKI Prima Jember beserta tingkat pendidikan tahun 2002 disajikan dalam tabel 4.20.

**Tabel 4.18.** Sumber daya manusia IMKI Prima Jember beserta tingkat pendidikannya tahun 2002

Keterangan	Staff	Tutor/Asisten
Sarjana (S2)	-	3
Sarjana (S1)	2	7
Diploma	1	-
SLTA	2	-
Lain-lain	-	-
<b>Jumlah</b>	5	10

Sumber data: IMKI Prima Jember

Untuk mendapatkan hasil yang optimal, pola pembelajaran dikembangkan dengan melibatkan penuh peserta didik dalam proses pembelajaran. Ada beberapa metode pengajaran yang dikembangkan IMKI, yaitu ceramah, diskusi, studi kasus, tugas individu, tugas kelompok, dan presentasi. Semua metode itu mengacu pada silabi yang telah ditetapkan. Penyampaian materi dilakukan secara sistematis dengan dasar belajar pengalaman berstruktur, komprehensif, dan integral. Untuk lebih mengoptimalkan daya serap peserta didik, maka kegiatan praktek di laboratorium, *on the job training*, dan pembuatan laporan individu merupakan satu kesatuan pada proses belajar mengajar di IMKI.

Untuk lebih menarik konsumen IMKI menawarkan berbagai fasilitas bagi siswanya. Fasilitas-fasilitas yang ditawarkan IMKI antara lain:

- 1) standarisasi mutu lulusan IMKI, sehingga seluruh cabang IMKI memiliki standar yang sama;
- 2) memiliki bursa kerja Khusus yang bermitra dengan lebih dari 270 perusahaan;
- 3) diberi materi tambahan untuk memperkuat kepribadian dan mempertajam naluri bisnis, misal *achievement motivation training* (pelatihan peningkatan motivasi berprestasi, pelatihan kewirausahaan (*entrepreneurship*), pelatihan pelayanan terbaik (*service excellence*), pelatihan kecerdasan emosional

(*emotional intellegent*), pelatihan kepemimpinan (*leadership*), seminar bisnis, *public speaking* dan *presentation training*, dan pelatihan kerja.

e. Java Informatika

Java Informatika merupakan pesaing PPKIA yang baru namun potensial. Lembaga ini berdiri di Jember pada tanggal 1 Oktober 2001 oleh Agung Setijo Wibowo dan berlokasi di Jalan Jawa 14a, 14c. Walaupun relatif baru lembaga ini mempunyai visi yang kuat untuk menjadikan dirinya sebagai lembaga pendidikan bisnis dan komputer yang terlengkap, termodern, dan berkualifikasi tinggi. Karena itu Java Informatika bekerja sama dengan Korea Selatan. Kerjasama yang dilakukan dalam bentuk pemberian fasilitas untuk laboratorium komputer, sertifikasi pengajar, serta peralatan lain yang mendukung kelancaran proses belajar mengajar. Dalam upaya mewujudkan visi tersebut Java Informatika menetapkan nilai-nilai yang ditanamkan pada karyawan, yaitu:

- 1) percaya dan Tuhan Yang Maha Esa dan memberikan kesempatan seluas-luasnya beribadah sesuai dengan agama dan kepercayaan masing-masing. Saling menghormati satu sama lain dan tidak memaksakan kehendak sendiri, golongan, suku, dan agama;
- 2) Java Informatika mempunyai motivasi kuat untuk selalu tumbuh dalam inovasi pendidikan, peralatan, pengetahuan (belajar) dan bekerja *Never Give Up*;
- 3) bertanggung jawab atas semua tugas/kewajiban dan tindakan, mempunyai kredibilitas yang tinggi dan dapat diandalkan;
- 4) bersuka cita dalam setiap keadaan, karena dalam keadaan gembira akan muncul motivasi dan energi yang memacu dalam berprestasi;
- 5) pengabdian dan pelayanan total bagi kepausan siswa dengan mutu tertinggi. Selau membeirkan pelayanan yang lebih dari apa yang diharapkan siswa;
- 6) menjadikan murid Java Informatika yang fanatik sehingga akan selalu mempromosikan Java Informatika dimanapun ia berada;
- 7) setiap pegawai Java Informatika adalah marketer.

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang dapat diandalkan dan loyal. Walaupun lembaga ini baru berdiri namun sumber daya manusia yang mereka miliki adalah tenaga yang sudah cukup berpengalaman di bidangnya. Data sumber daya manusia Java Informatika beserta tingkat pendidikannya disajikan dalam tabel 4.21.

**Tabel 4.19.** Sumber daya manusia Java Informatika Jember beserta tingkat pendidikannya tahun 2002

Keterangan	Staff dan Pengajar/Asisten
Sarjana (S2)	1
Sarjana (S1)	6
Diploma	8
SLTA	3
Lain-lain	-
<b>Jumlah</b>	<b>18</b>

Sumber data: Java Informatika Jember

Untuk menarik dan memperlebar pasar Java Java Informatika juga menawarkan berbagai fasilitas. Adapun fasilitas yang ditawarkan Java Informatika antara lain:

- 1) komputer menggunakan software terbaru yaitu Pentium 4 dan Pentium III 866 Mhz multimedia;
- 2) adanya sarana penunjang lain, misal buku bacaan, musholla, tempat santai, *café area*, ruangan Full AC, alat peraga TV 29", scanner, Printer (Dot matirx, deskjet, Laserjet), dan lain-lain;
- 3) praktek satu orang satu komputer;
- 4) praktek Kerja Lapangan bagi siswa program satu tahun;
- 5) LAN (*Local Area Network*);
- 6) pengajar yang bersahabat dan profesional dan melayani pelayanan konsultasi; dan
- 7) sistem pendidikan yang dipakai adalah *Multi Media Teaching System*.

Java Informatika juga menawarkan program satu tahun dan program reguler. Adapun program satu tahun yang ditawarkan Java Informatika disajikan dalam tabel 4.22.

Tabel 4.20. Program satu tahun yang ditawarkan Java Informatika  
Tahun ajaran: 2002/2003

No.	Program yang Ditawarkan	Materi yang Diajarkan
	<b>Program satu th.</b>	
1.	Manajemen Informatika	Pengantar akuntansi, Sistem Informasi Manajemen, Flowchart, Algoritma, Turbo Pascal, CA. Clipper, Borland Delphi 6.0, Ms. Access, Instalasi Hardware dan software, Desain Sistem Informasi, Sistem Jaringan, SO dan internet, dan Desain Web.
2.	Administrasi Bisnis	Dasar-dasar akuntansi, Ms. Office XP, SO dan Internet, Bahasa Inggris, Leadership, Ms. Access, Manj. Pemasaran, Korespondensi dan Public Relation
3.	Komputer akuntansi	Dasar akuntansi, Ms. Office SP, Bahasa Inggris, Perpajakan, SO Internet, MYOB, Akuntansi Keuangan, Ms. Access, dan DEA

Sumber data: Java Informatika Jember

Berdasarkan tabel 4.22. dapat dilihat bahwa program satu tahun yang ditawarkan oleh Java Informatika mempunyai kurikulum yang jelas dan selalu berusaha mengikuti perkembangan dunia usaha. Sedangkan program reguler (*short course*) yang ditawarkan Java Informatika juga beraneka ragam disesuaikan dengan perkembangan teknologi komputer. Program-program tersebut dapat dilihat dalam tabel 4.23.

Tabel 4.21. Program reguler yang ditawarkan Java Informatika  
Tahun ajaran: 2002 - 2003

No	Program Reguler	Materi yang diajarkan	Jml Pert.	Biaya	
1.	Ms. Office XP	<i>Ms. Word XP, Ms. Excel XP, Ms. Power Point, dan Internet</i>		325.000	325.000
2.	Pemrograman	<i>Desain Sistem Informasi, Borland Delphi 6.0</i>	20	35.000*	35.000*
3.	Desain Grafis	<i>Adibe Photoshop 6.0, Adobe PageMaker 7.0, Corel Draw 10.</i>	16	35.000*	35.000*
4.	Desain Web	<i>Ms. Frontpage XP, Macromedia Flash 5.0, Macromedia Firework 4.0</i>	16	40.000*	40.000*
5.	Teknisi Komputer	<i>Rawat dan rakit hardware, instalasai sistem operasi dan software</i>	4	35.000*	35.000*

Sumber data: Java Informatika Jember

Keterangan (\*): biaya per pertemuan

Berdasarkan tabel 4.23., program-program reguler yang ditawarkan oleh Java Informatika selain program *Ms. Office XP* hanya dilayani secara privat karena terbatasnya konsumen yang memilih program ini. Tetapi jika ada konsumen yang menginginkan program tersebut secara reguler jika jumlah mereka memenuhi syarat (minimal 15 orang) maka Java Informatika akan melayaninya dengan harga khusus.

Karena Java Informatika berdiri pada tanggal 1 Oktober 2001 maka untuk program Diploma satu dimulai tahun ajaran 2002/2003. Untuk lebih menarik konsumen Java Informatika menawarkan potongan harga yang didasarkan atas waktu pendaftaran. Data biaya program satu tahun yang ditawarkan Java Informatika Jember disajikan dalam tabel 4.24.

**Tabel 4.22.** Biaya program satu tahun yang ditawarkan Java Informatika Jember  
Periode: tahun 2002 – 2003

No.	Waktu Pendaftaran	2002 (Rp)	2003 (Rp)
1.	Januari – Juni	1.593.000	1.953.000
2.	Juli – Agustus	1.692.000	2.052.000
3.	September – Oktober	1.791.000	2.151.000

Sumber data: Java Informatika Jember

Untuk memperkenalkan semua program dan fasilitas yang dimilikinya Java Informatika melakukan promosi dengan gencar. Promosi yang dilakukan antara lain melalui iklan di media surat kabar (Radar Jember), radio (Kiss FM, Prosalina FM, Best FM, dan RRI). Selain itu Java Informatika juga melakukan personal selling ke sekolah-sekolah SMU dan sederajat serta instansi pemerintah dan swasta, menyebarkan brosur, spanduk, pamflet, voucher, sponsorship dan publisitas.

Semua usaha yang dilakukan Java Informatika membuahkan hasil yang bagus. Hal ini dapat dilihat dari jumlah siswa yang diraih Java Informatika sejak berdiri sampai akhir tahun 2002 seperti disajikan dalam tabel 4.25.

**Tabel 4.23.** Jumlah Siswa Java Informatika Jember tahun 2002 – 2003

No.	Tahun	Prog. 1 tahun	Prog. Reguler
1.	2001		117
2.	2002	80	212
<b>Jumlah</b>		80	229

Sumber data : Java Informatika Jember

#### 5. Faktor politik dan hukum

Perubahan kondisi politik dan perundang-undangan akan membawa dampak yang sifatnya penting, dimana keberadaan pemerintah dapat memberikan kesempatan yang seluas-luasnya namun dapat juga menjadi penghalang bagi perusahaan. Salah satu undang-undang yang mempengaruhi PPKIA adalah Undang-Undang No. 22 dan 25 tahun 1995 tentang Otonomi Daerah. Dengan pemberlakuan undang-undang ini salah satu kemudahan yang diperoleh PPKIA adalah dalam hal perpanjangan ijin usaha dari Departemen Pendidikan Nasional.

Undang-undang lain yang berdampak positif bagi PPKIA adalah Undang-



## 7. Sosial Budaya

Kondisi sosial budaya sebagai permasalahan yang cenderung berorientasi pada manusianya. Faktor sosial yang mempengaruhi perusahaan adalah kepercayaan, nilai sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern perusahaan. Salah satu hal yang dapat menjadi peluang bagi PPKIA adalah kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan terutama pendidikan komputer agar generasi penerusnya tidak gagap teknologi. Selain itu komputer seolah telah menjadi syarat utama dalam memperoleh pekerjaan. Oleh karena itu masyarakat berupaya agar anak-anak mereka memperoleh pengetahuan dan ketrampilan yang cukup tentang komputer.

### 4.2 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT, yakni untuk mengetahui kekuatan, kelemahan perusahaan serta menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan.

#### 4.2.1 Tahap Pengumpulan Data

Analisis SWOT sangat luas cakupannya yaitu meliputi semua bidang dalam perusahaan. Berdasarkan data-data yang diperoleh maka dapat diketahui kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman bagi PPKIA.

##### 1. Kekuatan

- a. PPKIA mempunyai *software* terbaru yang belum dimiliki oleh perusahaan sejenis yaitu Pentium 4. Perusahaan yang lain masih menggunakan Pentium 3 bahkan Pentium 2 dalam praktek belajar mengajar;
- b. PPKIA juga melayani bimbingan program-program yang tidak ada di perusahaan lain seperti *Oracle*, *Linux*, dan *ASP (Active Server Page)* walaupun hanya dilayani dengan privat karena terbatasnya konsumen yang membutuhkan atau tertarik dengan program ini sebab program ini relatif baru dan belum dikenal masyarakat;
- c. harga PPKIA cukup bersaing bahkan ada potongan harga bagi siswa dari keluarga tidak mampu yang jarang diberikan oleh perusahaan lain. Selain itu potongan harga sebesar 10% diberikan pada siswa yang membayar lunas

dimuka;

- d. promosi yang dilakukan melalui berbagai media seperti koran, radio, brosur, *sponsorship*, voucher, dan lain-lain. sehingga dapat menjangkau semua lapisan masyarakat. Bahkan PPKIA telah melakukan promosi melalui internet dengan alamat *http://www.ppkia.ac.id*. Dengan situs ini masyarakat dapat dengan mudah mengakses informasi-informasi terbaru dari PPKIA;
  - e. lokasi PPKIA juga strategis karena dapat dijangkau dari beberapa arah (Terminal Tawang Alun, Terminal Pakusari, dan Terminal Arjasa. Selain itu lokasi PPKIA juga dilalui oleh dua jalur sehingga siswa tidak perlu mencari jalan lingkar/jalan tembus bila dari/ke PPKIA;
  - f. karyawan PPKIA adalah karyawan yang terdidik dan terlatih dengan baik. Selain itu tutor PPKIA telah cukup berpengalaman dan berkualitas. Hal ini dapat dibuktikan pada waktu ujian standarisasi pengajar (sebelum otonomi daerah) PPKIA merupakan satu-satunya lembaga pendidikan komputer di Jawa Timur yang lolos uji standarisasi pengajar;
  - g. harga untuk program satu tahun lebih murah dibandingkan dengan lembaga pendidikan komputer yang lain;
  - h. image yang baik dari masyarakat terhadap kualitas PPKIA;
  - i. setiap siswa program satu tahun otomatis dilindungi oleh asuransi kecelakaan Jasa Raharja tanpa membayar biaya tambahan;
  - j. berbagai sarana dan prasaran pendukung proses pendidikan yang mendukung, seperti laboratorium komputer, *visual aid* berupa *Over Head Proyektor* dan *data display* dan ruang kelas full AC;
  - k. masuknya dana segar dari investor baru yang menanamkan modalnya untuk mengembangkan dan memajukan perusahaan.
2. Kelemahan
- a. banyak program yang hanya dilayani dengan sistem privat, sehingga harganya lebih mahal dibandingkan dengan lembaga pendidikan komputer yang lain;
  - b. promosi yang dilakukan untuk segmen tertentu kurang efektif;

- c. ruang belajar PPKIA terlalu sempit sehingga harus menyewa lokasi lain sebagai tempat belajar mengajar. Hal ini tentu mengganggu pelaksanaan program belajar mengajar karena PPKIA agak kesulitan dalam melaksanakan pengawasan dan koordinasi;
  - d. biaya operasional yang tinggi akibat lokasi terpecah menjadi dua, sebab harus menambah karyawan (satpam dan *office boy*);
  - e. jumlah personal terbatas terutama jumlah tutor sehingga ada karyawan yang juga merangkap sebagai tutor. Hal ini tentu saja mengganggu kelancaran pelaksanaan *job description* dari karyawan;
  - f. tidak ada kenaikan gaji secara reguler bagi karyawan dan tutor, sebab kenaikan gaji disesuaikan dengan kemampuan perusahaan;
  - g. kurangnya pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan akibat terbatasnya dana pengembangan sumber daya manusia;
  - h. Tidak ada Bursa Kerja Khusus dalam penyaluran lulusan.
3. Peluang
- a. perkembangan teknologi komputer mendorong dibukanya program-program baru untuk mengikuti perkembangan teknologi komputer;
  - b. perkembangan jumlah penduduk yang lulusan SMU;
  - c. peningkatan kesadaran masyarakat tentang pentingnya pengetahuan tentang komputer yang menjadi persyaratan mencari kerja menjadi peluang bagi PPKIA untuk mendirikan sekolah tinggi komputer;
  - d. perkembangan jumlah sekolah dan siswa SMU dan sederajat;
  - e. memperluas lokasi PPKIA atau memindahkan ke lokasi yang lebih luas namun strategis;
  - f. peningkatan promosi dan pemilihan saluran promosi yang efektif untuk menekan biaya promosi, misal promosi melalui internet;
  - g. mempertahankan dan meningkatkan kualitas pengajar dan karyawan
  - h. kebijakan pemerintah tentang pendidikan luar sekolah dan ekonomi;
  - i. meningkatnya kebutuhan tenaga handal di bidang komputer di dunia kerja;

j. mitra kerja dengan berbagai perusahaan untuk membantu penyaluran lulusan ke dunia kerja

#### 4. Ancaman

- a. kurs yang berubah-ubah dengan drastis dan sulit diprediksi mempengaruhi dalam pembelian perangkat komputer untuk menjaga kualitas pengajaran;
- b. keadaan perekonomian Indonesia yang tidak stabil sehingga harga produk sulit untuk disesuaikan dengan biaya;
- c. tingginya bunga investasi. Sebelum memutuskan untuk mencari investor harus diperhitungkan dengan matang apakah PPKIA mampu memenuhi kewajibannya kepada investor, tenggang waktu pinjaman, bunga, cicilan yang harus dibayar dan lain-lain. Jadi harus diperhitungkan dengan masak bagaimana prospek pengembangan perusahaan sehingga perusahaan yakin mampu memenuhi kewajibannya pada investor;
- d. biaya promosi yang tinggi untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat;
- e. persaingan yang tidak sehat, adanya pembajakan karyawan/tutor yang memiliki kemampuan yang handal oleh pesaing;
- f. perilaku konsumen yang berubah-ubah;
- g. munculnya pesaing-pesaing baru yang potensial;
- h. kemungkinan berpindahnya tenaga kerja ke perusahaan lain.

#### 4.2.2 Tahap Pengolahan Data

Setelah semua data dan informasi yang dibutuhkan dikumpulkan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan informasi tersebut ke dalam model kuantitatif perumusan strategi. Untuk menyusun strategi pemasaran pada perusahaan menggunakan analisis SWOT dengan menggabungkan variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Langkah-langkah dalam penyusunan strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT (Rangkuti, 2002:22) adalah sebagai berikut :

## 1. Mengidentifikasi Variabel-variabel Strategis Perusahaan

## a. Menentukan IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary)

Matrik ini membahas kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk menentukan posisi perusahaan pada kuadran berapa analisis SWOT.

Tabel 4.24. IFAS (*Internal Strategic Factory Analys Summary*) PPKIA Jember

No.	IFAS	Bobot
	<b>Kekuatan</b>	
1.	PPKIA mempunyai software terbaru	+
2.	PPKIA juga melayani bimbingan program-program yang tidak ada di perusahaan lain	+
3.	Ada potongan harga	+
4.	Promosi yang gencar	+
5.	Lokasi strategis	+
6.	Tenaga kerja yang berkualitas	+
7.	Harga untuk program satu tahun lebih murah	+
8.	Image yang baik dari masyarakat	+
9.	Program asuransi untuk siswa program satu tahun	+
10.	Sarana dan prasarana yang lengkap	+
11.	Masuknya dana dari luar	+
	<b>Kelemahan</b>	
1.	Program reguler lebih mahal	-
2.	Promosi yang kurang efektif	-
3.	Ruang belajar yang sempit	-
4.	Biaya operasional yang tinggi	-
5.	Jumlah tenaga kerja terbatas sehingga ada yang merangkap jabatan	-
6.	Tidak ada kenaikan gaji secara reguler	-
7.	Terbatasnya dana untuk pelatihan karyawan	-
8.	Tidak ada Bursa Kerja Khusus	-
<b>Keterangan:</b>		
1. Kekuatan (+) = 11		
2. Kelemahan (-) = 8		

Sumber data: PPKIA Jember (diolah)

Dengan hasil perhitungan tabel 4.24, maka dapat diketahui bahwa Faktor Strategis Internal Perusahaan adalah  $11 - 8 = +3$

b. Menentukan EFAS (External Strategic Factor Analysis Summary)

Matrik ini membahas peluang dan ancaman perusahaan untuk menentukan posisi perusahaan pada kuadran-kuadran SWOT. Secara singkat EFAS PPKIA Jember digambarkan dalam tabel 4.26.

Tabel 4.25. EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) PPKIA Jember

No.	EFAS	Bobot
	<b>Peluang</b>	
1.	Perkembangan teknologi komputer	+
2.	Perkembangan jumlah penduduk	+
3.	Peningkatan kesadaran masyarakat tentang pentingnya pengetahuan tentang komputer	+
4.	Perkembangan jumlah sekolah dan siswa SMU dan sederajat	+
5.	Memperluas lokasi PPKIA atau memindahkan ke lokasi yang lebih luas namun strategis	+
6.	Peningkatan promosi	+
7.	Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pengajar dan karyawan	+
8.	Kebijakan pemerintah tentang pendidikan luar sekolah dan ekonomi	+
9.	Meningkatnya kebutuhan tenaga handal di bidang komputer di dunia kerja	+
10.	Mitra kerja dengan berbagai perusahaan	+
	<b>Ancaman</b>	
1.	Kurs yang berubah-ubah dengan drastis dan sulit diprediksi	-
2.	Keadaan perekonomian Indonesia yang tidak stabil	-
3.	Tingginya bunga investasi	-
4.	Biaya promosi yang tinggi	-
5.	Persaingan yang tidak sehat	-
6.	Perilaku konsumen yang berubah-ubah	-
7.	Munculnya pesaing-pesaing baru yang potensial	-
8.	Kemungkinan berpindahnya tenaga kerja ke perusahaan lain	-
Keterangan: 1. Peluang (+) = 10 2. Ancaman (-) = 8		

Sumber data: PPKIA Jember (diolah)

Dari hasil perhitungan tabel 4.25, maka dapat diketahui bahwa Faktor Strategis Eksternal Perusahaan adalah  $10 - 8 = +2$ .

## 2. Menentukan Alternatif Strategi Perusahaan

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan melalui matrik IFAS dan EFAS, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan dengan menggunakan matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Data dari tabel 4.24 dan tabel 4.25 dipadukan dengan kombinasi S-O, W-O, S-T, dan W-T. Kombinasi dari perpaduan antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan tersebut akan menghasilkan beberapa kemungkinan alternatif strategis sekaligus.

Matrik Analisis SWOT dapat dilihat pada tabel 4.26 sebagai berikut:

TABEL 4.26 PPKIA JEMBER Matrik SWOT

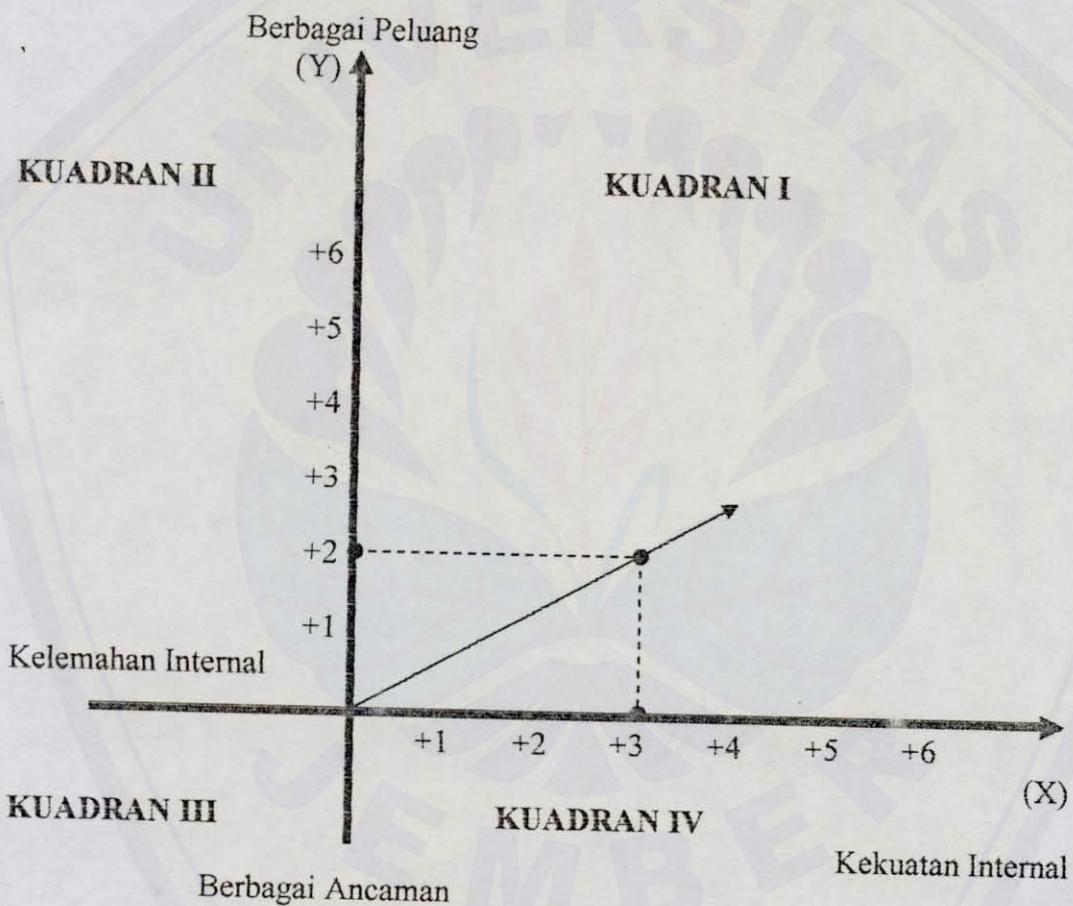
Internal	<p><b>Strength (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a Penggunaan software terbaru</li> <li>b Bimbingan program yang tidak ada di lembaga lain</li> <li>c Terdapat potongan harga</li> <li>d Promosi yang gencar</li> <li>e Tenaga kerja berkualitas</li> <li>f Harga program 1 tahun lebih murah</li> <li>g Image yang baik dari masyarakat</li> <li>h Program asuransi untuk siswa program 1 tahun</li> <li>i Mitra kerja dengan berbagai perusahaan</li> </ul>	<p><b>Weakness (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a Program reguler lebih mahal</li> <li>b Ruang belajar yang sempit</li> <li>c Biaya operasional yang tinggi</li> <li>d Jumlah tenaga kerja terbatas sehingga ada yang merangkap jabatan</li> <li>e Tidak kenaikan gaji secara reguler</li> <li>f Terbatasnya dana untuk pelatihan karyawan</li> <li>g Tidak ada bursa kerja khusus</li> </ul>	
	<p><b>Opportunity (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a Perkembangan teknologi komputer</li> <li>b Kesadaran masyarakat tentang pentingnya komputer meningkat</li> <li>c Perkembangan jumlah sekolah dan siswa SMU</li> <li>d Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pengajar dan karyawan</li> <li>e Kebijakan pemerintah tentang pendidikan luar sekolah dan ekonomi</li> <li>f Meningkatnya kebutuhan tenaga kerja handal di bidang komputer</li> </ul>	<p><b>Strategi (S-O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Adanya penambahan program pengajaran baru yang sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada</li> <li>b. Meningkatkan pelayanan terhadap pengguna jasa PPKIA</li> <li>c. Harga yang bersaing dengan harga yang ditawarkan pesaing</li> <li>d. Mengefektifkan kegiatan promosi</li> <li>e. Penambahan ruang kelas</li> <li>f. Selalu meningkatkan kualitas karyawan dan tenaga pengajar dengan peningkatan pelatihan</li> </ul>	<p><b>Strategi (W-O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Peningkatan kualitas program pengajaran</li> <li>b. Melakukan perubahan tata ruang belajar sehingga lebih nyaman</li> <li>c. Mengurangi biaya dengan melakukan efisiensi</li> <li>d. Meningkatkan efektivitas kerja dan memberikan kenyamanan bekerja terhadap karyawan</li> <li>e. Mengadakan bursa kerja khusus dengan bekerja sama dengan mitra kerja perusahaan</li> </ul>
Eksternal	<p><b>Threat (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a Kurs yang berubah-ubah</li> <li>b Keadaan ekonomi Indonesia yang tidak stabil</li> <li>c Tingginya bunga investasi</li> <li>d Biaya promosi yang tinggi</li> <li>e Persaingan yang kurang sehat</li> <li>f Perilaku konsumen yang berubah-ubah</li> <li>g Munculnya pesaing-pesaing baru yang potensial</li> </ul>	<p><b>Strategi (S-T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penggunaan software yang terbaru dengan harga terjangkau</li> <li>b. Mencari investor baru yang dapat bekerja sama dengan baik</li> <li>c. Melakukan promosi yang efektif dan tepat sasaran</li> <li>d. Peningkatan kesejahteraan tenaga kerja</li> <li>e. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas</li> </ul>	<p><b>Strategi (W-T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melakukan efisiensi dana perusahaan</li> <li>b. Peningkatan promosi penjualan</li> <li>c. Meningkatkan gaji dan bonus karyawan</li> <li>d. Menata ruang belajar agar lebih nyaman</li> <li>e. Melakukan kerja sama dengan perusahaan lain untuk pelatihan karyawan</li> </ul>

Sumber : Tabel 4.24 dan 4.25, diolah

### 4.2.3 Penentuan Strategi Pemasaran

Setelah dilakukan pengumpulan data, kemudian dilakukan pengolahan data dengan menggunakan model analisis IFAS dan EFAS, selanjutnya untuk menentukan posisi perusahaan diadakan perhitungan berdasarkan IFAS dan EFAS tersebut.

Berdasarkan perhitungan IFAS dan EFAS yaitu dari tabel 4.24 dan tabel 4.25 akan diketahui bahwa kekuatan dan kelemahan berada pada sumbu X dengan nilai (+)3, sedangkan peluang dan ancaman berada pada sumbu Y dengan nilai (+)2.



**Gambar 4.2 Hasil Analisis SWOT**

Sumber : Tabel 4.26 dan Tabel 4.27 diolah

Berdasarkan dari penentuan posisi perusahaan pada gambar 4.2, maka dapat diketahui bahwa Pusat Pendidikan Komputer Indonesia Amerika (PPKIA) Jember

berada pada kuadran I, yaitu posisi perusahaan yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth Oriented Strategy). Maka dapat ditentukan strategi pemasaran yang harus dilakukan oleh PPKIA adalah *strategi ekspansi atau strategi pemasaran agresif*.

Strategi ekspansi merupakan strategi perusahaan yang bertujuan memperluas pasar. Berdasarkan analisis SWOT strategi inilah yang sesuai dengan bagi PPKIA. Adapun beberapa kondisi internal yang mendukung dijalankannya strategi ini adalah:

1. PPKIA mempunyai software terbaru,
2. promosi yang dilakukan PPKIA telah menjangkau wilayah yang luas, selain itu menjangkau seluruh lapisan masyarakat karena menggunakan berbagai media,
3. PPKIA mempunyai sumber daya manusia yang handal dan berkualitas serta telah berpengalaman di bidangnya,
4. image yang baik dari masyarakat,
5. sarana dan prasaran pendukung yang lengkap.

Selain kondisi internal ada beberapa kondisi eksternal yang mendukung dilaksanakannya strategi ini adalah:

1. perkembangan teknologi komputer,
2. perkembangan jumlah penduduk dan peningkatan kesadaran masyarakat tentang pentingnya pengetahuan dan keterampilan di bidang komputer,
3. perkembangan Kota Jember sebagai kota pendidikan ketiga terbesar di Jawa Timur setelah Surabaya dan Malang mendorong diakuinya kualitas pendidikan di Kota Jember,
4. peningkatan kebutuhan tenaga handal di bidang komputer di dunia kerja.
5. kebijakan pemerintah tentang pendidikan luar sekolah dan ekonomi.

Beberapa hal yang kurang mendukung dilaksanakannya strategi ini antara lain adalah:

1. biaya promosi yang tinggi,
2. lokasi yang terlalu sempit dan masih dalam status sewa sehingga tidak memungkinkan perluasan lokasi,

- jumlah tutor yang terbatas. Jika ada penambahan program dan kelas maka membutuhkan tutor baru, hal ini akan menambah biaya untuk perekrutan tutor baru.

Faktor eksternal yang kurang mendukung dilaksanakannya strategi ini adalah kondisi perekonomian yang cenderung belum stabil, persaingan yang tidak sehat serta perilaku konsumen yang berubah-ubah.

### 4.3 Implementasi Strategi

Setelah perusahaan menetapkan strategi pemasaran yang dipilih berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, maka langkah selanjutnya yang dilakukan perusahaan adalah merencanakan beberapa implementasi strategi yang dapat diterapkan oleh PPKIA.

Beberapa implementasi tersebut antara lain:

1. Mendirikan sekolah tinggi komputer

Pendirian sekolah tinggi tersebut didasarkan pada potensi yang dimiliki oleh PPKIA Jember dan hal itu juga sesuai dengan rencana jangka panjang PPKIA untuk mendirikan sekolah tinggi komputer pertama di Jember. Seperti telah dijelaskan di atas rencana tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan tergesa-gesa sebab membutuhkan dana dan tenaga yang besar serta waktu yang panjang untuk mencari lokasi baru, pengadaan sarana dan prasarana, pengurusan ijin, perekrutan sumber daya manusia baru, dan lain-lain. PPKIA juga harus melaksanakan survey minat konsumen, prospek di masa depan, dan pesaing sebelum mendirikan sekolah tinggi komputer. Dengan mendirikan sekolah tinggi komputer PPKIA dapat mengukuhkan dirinya sebagai lembaga pendidikan komputer yang berkualitas.

2. Pembukaan cabang baru.

Seperti halnya dengan pendirian sekolah tinggi komputer, pembukaan cabang baru membutuhkan dana yang besar. Selain itu sebelum membuka cabang baru perusahaan harus melakukan berbagai studi kelayakan seperti lokasi perusahaan, sumberdaya yang dibutuhkan, perkembangan pasar (prospek pasar dimasa yang akan

datang), stabilitas keuangan dan lain-lain. Guna menekan biaya pembukaan cabang baru PPKIA dapat melakukan merger dengan perusahaan lain guna memasuki daerah pemasaran yang baru.

Pengembangan perusahaan dapat juga dilakukan secara internal yaitu dengan diversifikasi dan inovasi produk yaitu menambah program-program baru yang sesuai dengan perkembangan teknologi komputer dan permintaan dunia usaha. Penambahan ini terutama program reguler dan tidak hanya dilayani dengan sistem privat sehingga harganya lebih murah. Atau dengan menambahkan program khusus pada program yang telah ada misal penambahan program internet dalam program *Microsoft Office*. Memang strategi ini membutuhkan biaya besar karena perkembangan program komputer yang amat cepat. Selain itu memerlukan pendidikan dan latihan bagi pengajar, mencetak buku panduan baru, dan perubahan kurikulum bagi program satu tahun. Namun hal ini akan menarik konsumen karena program yang ditawarkan adalah program-program terbaru, juga akan menarik mitra usaha karena lulusan PPKIA mampu mengikuti perkembangan program komputer bagi dunia usaha. Strategi ini juga cenderung mampu membuat perusahaan bertahan lama dalam persaingan.

### 3. Agresif dalam pemasaran dan pencarian sumber dana

PPKIA mempunyai kesempatan melaksanakan strategi diatas dengan mencari dana segar guna pengembangan perusahaan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh PPKIA adalah dengan mencari dana dari luar perusahaan, misal dengan menjual saham, mencari investor, atau meminjam dana dari bank. PPKIA juga dapat memperoleh dana dari dalam perusahaan yaitu dengan cara menjual saham secara tertutup pada para karyawan. Memang dengan cara ini dana yang diperoleh tidak terlalu besar, namun dapat meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang merupakan aset perusahaan. Selain itu dengan menjual saham pada karyawan dapat menekan biaya pengembangan karyawan sebab karyawan akan terdorong untuk mengembangkan diri guna memajukan perusahaan miliknya.

#### 4. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan produk.

Sumberdaya manusia merupakan aset utama perusahaan. Dengan sumber daya manusia yang baik maka kemungkinan besar produk yang dihasilkan lebih baik. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan harus memberi kesempatan dan membantu sumberdaya manusianya untuk berkembang misal dengan pendidikan dan latihan karyawan. Untuk meningkatkan kualitas produk perusahaan harus memperhatikan alat-alat yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut, sarana dan prasarana yang membantu produksi, misal dengan memakai teknologi terbaru dan memperbaiki dan meningkatkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

Hambatan utama yang dihadapi oleh PPKIA dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia adalah terbatasnya dana untuk pengembangan karyawan dan tidak ada kenaikan jenjang karir ataupun gaji secara reguler.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh PPKIA dalam menghadapi masalah diatas adalah dengan pemberian insentif tambahan pada karyawan yang berprestasi, memberikan penjelasan kepada karyawan tentang kondisi perusahaan sesungguhnya. Jika karyawan tahu kondisi perusahaan yang sesungguhnya maka mereka tidak akan menuntut imbalan terlalu tinggi. Namun manajer harus jujur dalam memberika penjelasan itu, jangan menutupi keadaan yang sesungguhnya. Jika manajer menutupi keadaan perusahaan yang sesungguhnya untuk menghindari tuntutan karyawan maka perusahaan justru akan kehilangan aset utamanya, yaitu sumberdaya manusia.

Upaya lain untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia PPPKIA memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengutarakan pendapat dan ide-idenya, memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju dan berkembang (membelikan buku-buku yang bermanfaat misal tentang perkembangan teknologi komputer dan dunia kerja atau informasi-informasi terbaru, studi banding), pelatihan internal dari karyawan yang berprestasi, karyawan senior atau dari *top manager*. Dengan demikian dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan serta menekan biaya pendidikan dan pelatihan karyawan.

#### 5. Menjaga stabilitas keuangan.

Salah satu upaya untuk menjaga stabilitas keuangan adalah dengan efisiensi biaya dengan cara menekan bahkan menghilangkan biaya-biaya yang tidak perlu atau kurang efektif. Dengan jalan ini PPKIA akan tetap dapat mempertahankan kestabilan keuangannya. Dalam melaksanakan efisiensi PPKIA harus hati-hati, karena efisiensi yang berlebihan akan membuat PPKIA dikenal sebagai perusahaan yang pelit.

Efisiensi biaya ini terutama dapat dilakukan dalam biaya promosi. Disatu sisi perusahaan selalu dituntut untuk memperluas daerah pemasarannya tidak hanya meliputi Jember, tapi juga Bondowoso, Situbondo, Banyuwangi, Lumajang, Probolinggo dan Pasuruan dan sisi lain perusahaan dituntut untuk melakukan efisiensi.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh PPKIA guna menekan biaya promosi adalah dengan meningkatkan kerjasama dengan sekolah-sekolah misal kursus singkat dengan harga khusus, presentasi ke sekolah-sekolah dengan mengundang kepala sekolah atau perwakilan siswa, atau siswa yang berprestasi dari beberapa sekolah sekaligus. Upaya yang lain adalah dengan memanfaatkan kemajuan teknologi yaitu internet. Selain menghemat biaya juga memperluas daerah jangkauan promosi. Promosi bersama dapat dilakukan dengan menggandeng perusahaan lain untuk melakukan promosi misal bekerjasama dengan pihak pemasok dan mitra kerja untuk menekan biaya promosi.

Selain itu, untuk menghindari kehilangan pendapatan yang seharusnya diterima pemberian diskon bagi konsumen yang membayar lunas adalah cara yang tepat. Strategi ini dapat digunakan untuk menarik konsumen yang mendaftar juga mendorong mereka untuk melunasi biaya pendidikan lebih awal. Namun perusahaan juga harus berhati-hati dalam mengelola keuangan karena pendapatan diakhir periode jelas lebih sedikit.



## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan

Pusat Pendidikan Komputer Indonesia Amerika (PPKIA) Jember merupakan salah satu lembaga pendidikan luar sekolah (non formal) yang bertujuan untuk mencetak jago-jago komputer melalui program-program pengajaran yang ditawarkan. Dari segi faktor internal, PPKIA mempunyai kekuatan dan kelemahan yang mendukung dan menghambat perkembangan PPKIA. Kekuatan yang dimiliki antara lain PPKIA mempunyai software terbaru, ada potongan harga, sarana dan prasarana yang lengkap, dan adanya mitra kerja dengan berbagai perusahaan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki PPKIA antara lain program reguler lebih mahal, ruang belajar yang sempit, terbatasnya dana pelatihan karyawan, dan tidak adanya bursa kerja khusus. Selain itu PPKIA juga memiliki beberapa peluang yang harus dimanfaatkan dan adanya beberapa ancaman yang harus dinantisipasi dan diatasi oleh PPKIA. Beberapa peluang tersebut antara lain perkembangan teknologi komputer, perkembangan jumlah penduduk, peningkatan kesadaran masyarakat tentang pentingnya pengetahuan tentang komputer, dan meningkatnya kebutuhan tenaga handala di bidang komputer di dunia kerja. Sedangkan beberapa ancaman yang dihadapi oleh PPKIA antara lain kurs yang berubah-ubah, keadaan perekonomian yang tidak stabil, tingginya bunga investasi dan munculnya pesaing-pesaing baru yang potensial.

Dari analisis SWOT diketahui bahwa posisi Pusat Pendidikan Komputer Indonesia Amerika (PPKIA) berada pada kuadran I. Ini berarti strategi pemasaran yang sesuai adalah strategi ekspansi atau strategi pemasaran agresif. Di dalam kebijakan pemasaran agresif ini, perusahaan dituntut untuk lebih aktif dalam melaksanakan kegiatan pemasaran. Adanya peluang dan kekuatan yang dimiliki oleh Pusat Pendidikan Komputer Indonesia Amerika (PPKIA) Jember harus dapat

dimaksimalkan, sehingga strategi pemasaran yang telah dipilih dapat dilaksanakan dengan optimal.

Setelah dilakukan analisis SWOT dan ditentukannya strategi pemasaran yang dipilih oleh PPKIA yaitu strategi pemasaran ekspansi atau strategi pemasaran agresif, maka kemudian PPKIA dapat melakukan perencanaan pengimplementasian dari strategi yang telah dipilih tersebut.

Adapun implementasi strategi yang dapat dipilih oleh PPKIA adalah sebagai berikut:

1. Mendirikan sekolah tinggi komputer

Pendirian sekolah tinggi tersebut didasarkan pada potensi yang dimiliki oleh PPKIA Jember dan hal itu juga sesuai dengan rencana jangka panjang PPKIA untuk mendirikan sekolah tinggi komputer pertama di Jember. Dengan mendirikan sekolah tinggi komputer tersebut PPKIA Jember dapat mengukuhkan dirinya sebagai lembaga pendidikan komputer yang berkualitas.

2. Pembukaan cabang baru dan pengembangan perusahaan

Pembukaan cabang baru membutuhkan dana yang besar. Ada banyak faktor yang harus dipertimbangkan sebelum melakukan pembukaan cabang baru. Sedangkan untuk pengembangan perusahaan dapat dilakukan secara internal yaitu dengan diversifikasi dan inovasi produk yaitu dengan menambah program-program baru yang sesuai dengan perkembangan teknologi komputer dan permintaan dunia usaha. Strategi ini cenderung mampu membuat perusahaan bertahan lama dalam persaingan.

3. Agresif dalam pemasaran dan pencarian sumber dana

PPKIA mempunyai kesempatan melaksanakan strategi di atas dengan mencari dana segar guna pengembangan perusahaan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh PPKIA adalah dengan mencari dana dari luar perusahaan, misal dengan menjual saham, mencari investor, atau meminjam dana dari bank.

4. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan produk

Sumber daya manusia merupakan aset utama perusahaan. Dengan sumber daya manusia yang baik maka kemungkinan besar produk yang dihasilkan juga baik. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perusahaan harus

memberi kesempatan dan membantu sumber daya manusianya untuk berkembang misal dengan mengadakan pendidikan dan latihan karyawan. Untuk meningkatkan produk, perusahaan harus memperhatikan saran dan prasarana yang menunjang kegiatan perusahaan, misal dengan menggunakan teknologi yang terbaru.

#### 5. Melakukan kegiatan promosi yang efektif

Salah satu upaya untuk mempertahankan posisi PPKIA di mata masyarakat serta untuk menarik konsumen baru dari segmen yang berbeda, PPKIA sebaiknya mengefektifkan kegiatan promosi agar tepat sasaran dan biaya yang digunakan tidak terbuang percuma, sehingga promosi yang dilakukan benar-benar mengenai sasaran yang diharapkan karena promosi yang dilakukan selama ini terasa kurang efektif.

### 5.2.Saran

Dalam upaya untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi oleh Pusat Pendidikan Komputer Indonesia Amerika (PPKIA) Jember dalam menghadapi persaingan yang ketat, maka saran yang dapat berikan adalah sebagai berikut :

#### 1. Mendirikan sekolah tinggi komputer

Pendirian sekolah tinggi tersebut didasarkan pada potensi yang dimiliki oleh PPKIA Jember dan hal itu juga sesuai dengan rencana jangka panjang PPKIA untuk mendirikan sekolah tinggi komputer pertama di Jember. Dengan mendirikan sekolah tinggi komputer tersebut PPKIA Jember dapat mengukuhkan dirinya sebagai lembaga pendidikan komputer yang berkualitas.

#### 2. Pembukaan cabang baru dan pengembangan perusahaan

Pembukaan cabang baru membutuhkan dana yang besar. Ada banyak faktor yang harus dipertimbangkan sebelum melakukan pembukaan cabang baru. Sedangkan untuk pengembangan perusahaan dapat dilakukan secara internal yaitu dengan diversifikasi dan inovasi produk yaitu dengan menambah program-program baru yang sesuai dengan perkembangan teknologi komputer dan permintaan dunia usaha. Strategi ini cenderung mampu membuat perusahaan bertahan lama dalam persaingan.

3. Agresif dalam pemasaran dan pencarian sumber dana

PPKIA mempunyai kesempatan melaksanakan strategi diatas dengan mencari dana segar guna pengembangan perusahaan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh PPKIA adalah dengan mencari dana dari luar perusahaan, misal dengan menjual saham, mencari investor, atau meminjam dana dari bank.

4. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan produk

Sumber daya manusia merupakan aset utama perusahaan. Dengan sumber daya manusia yang baik maka kemungkinan besar produk yang dihasilkan juga baik. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perusahaan harus memberi kesempatan dan membantu sumber daya manusianya untuk berkembang misal dengan mengadakan pendidikan dan latihan karyawan. Untuk meningkatkan produk, perusahaan harus memperhatikan saran dan prasarana yang menunjang kegiatan perusahaan, misal dengan menggunakan tehnologi yang terbaru.

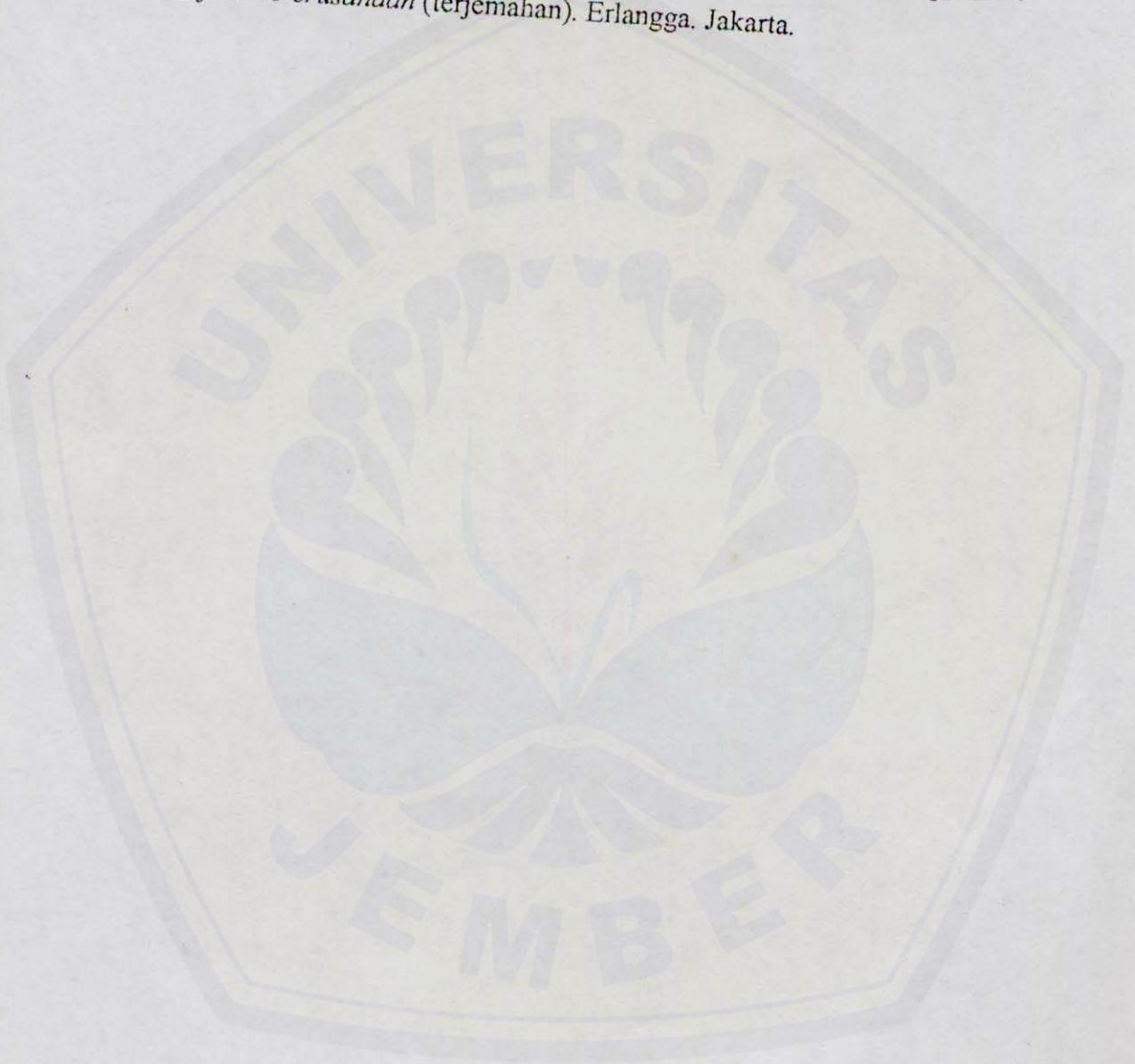
5. Melakukan kegiatan promosi yang efektif

Salah satu upaya untuk mempertahankan posisi PPKIA di mata masyarakat serta untuk menarik konsumen baru dari segmen yang berbeda, PPKIA sebaiknya mengefektifkan kegiatan promosi agar tepat sasaran dan biaya yang digunakan tidak terbuang percuma, sehingga promosi yang dilakukan benar-benar mengenai sasaran yang diharapkan karena promosi yang dilakukan selama ini terasa kurang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian*. Jilid III. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Budiarto, Nasution. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Studi Kasus Di Perusahaan Penerbangan "X"*. Dalam *Usahawan XXIX*
- Gay Dan Diehl, 1992. *Reserch Methods For Business And Managemènt*. Macmillon Publishing Company.
- Hitt, Michael A. Dan Duane R. Ireland. Dan Robert E. Hokisson. 1996. *Manajemen Strategi Menyongsong Era Persaingan Dan Globalisasi*. Erlangga. Jakarta
- Kotler, Philip. 1992. *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan Dan Pengendalian*. Erlangga. Jakarta.
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran*. Jilid I (terjemahan). PT. Prenhallindo. Jakarta.
- , 1997. *Manajemen Pemasaran*. Jilid II (terjemahan). PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Rangkuti, Fredy. 2002. *Analisis S.W.O.T Tehnik Membedah Kasus Bisnis* Gramedia, Jakarta.
- Singarimbun, Masri. 1986. *Metode Penelitian Survai*. LP3ES. Jakarta.
- Suherman, Agus. 1992. *Analisis Penentuan Strategi Pada PT. Tiga Raksa Satria Surabaya*, Skripsi, Universitas Jember, Jember.
- Sunarti, Anik. 2002. *Perbedaan Preferensi Konsumen Terhadap Lembaga Kursus Komputer PPKIA Jember Sebagai Dasar Dalam Perumusan Strategi Periklanan yang Efektif*. Skripsi. Universitas Jember. Jember.

- Setiawan. 1999. *Manajemen Strategi : Suatu Konsep Pengantar*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Jember
- Tjiptono, Fandy. 1998. *Strategi Pemasaran, Edisi Kedua*. Andi Offset. Yogyakarta.
- William E. Glueck dan Lawrence R. Jauch. 1999. *Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan* (terjemahan). Erlangga. Jakarta.



PPKIA

# PUSAT PENDIDIKAN KOMPUTER INDONESIA AMERIKA

Pusat : Jl. Kartini 25 Telp. (0341) 355659, 355660, Fax. (0341) 367062, MALANG  
Cabang : Jl. Kalimantan 70 Telp. (0331) 337251, Fax. (0331) 337251 JEMBER (68121)  
Jl. Teuku Umar 257 Telp. (0361) 243805, 243806, DENPASAR

## Surat Keterangan Penelitian

No. : 005/S.KP/ PPKIA-J/VIII /2004

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Drs. Ahmad Tantowi  
Jabatan : Pimpinan Pusat Pendidikan Komputer  
Indonesia-Amerika (PPKIA) Jember.

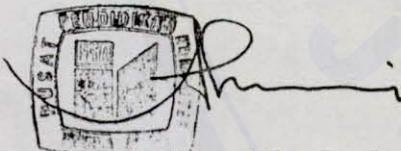
Menerangkan dengan sesungguhnya, bahwa mahasiswa dibawah ini:

Nama : Miftahul Arifin KH  
NIM : .000810201118  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan/Progr. Studi : Manajemen/Manajemen  
Alamat : Jl. MH. Thamrin no 38 Ajung Jember

Telah melaksanakan penelitian di Lembaga kami dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul **Penentuan Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode Analisis SWOT Pada Usaha Jasa Komputer PPKIA (Pusat Pendidikan Komputer Indonesia-Amerika) Di Jember.**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 30 Agustus 2004



Drs. Ahmad Tantowi  
Pimpinan

