

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam industri jasa pelatihan harga, kualitas jasa dan pelayanan adalah satu kesatuan yang harus dijamin kualitasnya. Menyusun manajemen strategi yang tepat adalah bagian penting yang harus dibangun untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Pada awal tahun 2012, PT. Bisa Mandiri Strategi Investasi berdiri dengan *brand* BMD *Training Centre*.

Dalam industri jasa pelatihan memiliki tantangan yang besar, mengingat produk yang di jual bersifat *intangible* yaitu tidak terlihat dan tidak dapat dirasakan oleh pelanggan. Produk jasa seperti ini baru bisa terukur kualitasnya sesudah pelanggan mencobanya. Oleh karena itu untuk menarik pelanggan, perusahaan harus memiliki strategi yang tepat agar mampu bersaing dan terus tumbuh.

Keberadaan BMD *Training Centre* sebagai lembaga pelatihan di Indonesia bukanlah satu-satunya, puluhan lembaga pelatihan sudah bermunculan sebelumnya, namun diharapkan dengan memiliki strategi bersaing yang tepat meskipun kehadiran BMD *Training Centre* masih baru, daya saingnya tidak kalah dengan lembaga-lembaga pelatihan yang lebih lama dan memiliki pengalaman lebih banyak.

BMD *Training Centre* memiliki program pelatihan dengan tema yang cukup banyak sesuai dengan kebutuhan pasar dan berbagai bidang keilmuan, seperti yang di tampilkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1

Daftar Kategori Pelatihan BMD *Training Centre*

No	Kategori	Jumlah Tema Pelatihan
1	Standar Sistem Manajemen	21
2	Lingkungan	15
3	<i>Skill & Kompetensi di Laboratorium Kimia</i>	70
4	<i>Skill & Kompetensi di Laboratorium Mikrobiologi</i>	12
5	<i>Skill & Kompetensi di Laboratorium Kalibrasi</i>	27
6	Produktifitas	23
7	<i>Food</i>	16
8	Pengembangan Sumber Daya Manusia	60
9	<i>Leadership</i>	12
10	Pergudangan	15
11	Rekayasa Proses Industri	10
12	<i>Health & Safety</i>	12
13	Pemasaran	42
14	Keuangan& Pajak	65
15	<i>Oil and Gas</i>	123
16	<i>Hospital</i>	94
17	<i>Engineering</i>	30
18	Administrasi	35
19	Agroteknologi	20
20	<i>Custom etc</i>	225
	Jumlah	927

Sumber: <http://www.bmdstreet.com>& Data Sekunder Divisi *Marketing*, Bulan Desember 2016.

Secara teknis program-program pelatihan yang diselenggarakan oleh BMD *Training Centre* adalah *Public Training* dan *In House Training*. *Public Training* dilaksanakan dengan membuka kelas-kelas kecil di beberapa kota besar seperti: Jakarta, Bogor, Bandung, Yogyakarta, Malang, Surabaya, Bali, Lombok, Balikpapan, Medan dan Makasar. Untuk *public training* digunakan *meeting room* di hotel berbintang sebagai ruang pelatihan. Sementara program pelatihan *in house training* di lokasi pelanggan yang siap melayani hingga ke pelosok daerah dengan biaya yang cukup kompetitif.

Dengan kategori dan tema pelatihan yang cukup banyak, *BMD Training Centre* terus memacu daya saing dengan terus meningkatkan pelayanan dan pemasaran keseluruh wilayah di Indonesia. Dengan target pertumbuhan yang diharapkan setiap tahunnya adalah minimal 30%, maka diharapkan perusahaan pelanggan kembali mengirimkan karyawannya untuk ikut pelatihan kembali di *BMD Training Centre*. Baik untuk kelas pelatihan lanjutan ataupun pemenuhan standar kompetensi untuk karyawan baru maupun karyawan junior sebagai persyaratan kompetensi pada sebuah jabatan yang dipegang, dimana ini adalah rutinitas program yang dikelola oleh bagian pengembangan sumber daya manusia di perusahaan/organisasi.

Tercapainya target pertumbuhan di *BMD Training Centre* sangat diharapkan untuk meningkatkan penjualan dan memperluas *segmen* pasar. Semakin besar atau tercapainya target akan berdampak kepada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba sebesar mungkin, di mana dengan laba tersebut peningkatan promosi penjualan untuk mendapatkan pelanggan akan semakin maksimal. Peningkatan kualitas, pelayanan dan fasilitas yang diberikan kepada peserta pelatihan pun akan semakin meningkat.

Tabel 1.2

Data Jumlah Pelanggan *BMD Training Centre*

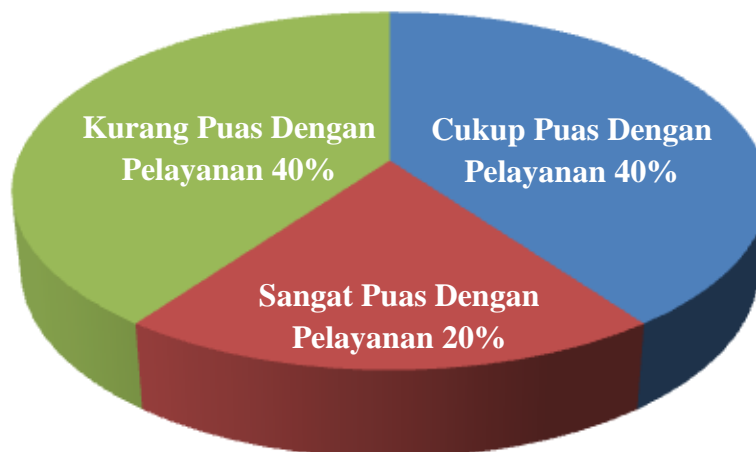
Tahun	Jumlah Peserta	Jumlah Perusahaan
2012	659	459
2013	823	623
2014	929	729
2015	1129	988

Sumber: Data Sekunder Divisi *Marketing* Bulan Januari 2016.

Dari data di atas bisa dilihat bahwa kenaikan jumlah perusahaan/pelanggan setiap tahun terus meningkat. Namun bukan berarti jika kenaikan tersebut telah memenuhi target perusahaan, karena jika merujuk kepada persentase tingkat kepuasan pelanggan yang mengikuti pelatihan di *BMD Training Centre* masih belum sesuai dengan yang diharapkan, seperti yang terlihat pada Gambar 1.1. Artinya jika dilihat dalam strategi bersaing *BMD Training Centre* saat ini diduga ada beberapa kendala yang belum bisa tercapai ataupun rancangan strategi yang belum tepat atau mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan yang ada. Hasil analisa awal dan pengamatan yang didapat dari rekapitulasi kuesioner peserta sesudah mengikuti pelatihan di bagian *marketing* pada awal bulan Januari 2016 didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

Gambar 1.1

Diagram Rekapitulasi Survey Kepuasan Pelanggan.



Sumber: Data Sekunder Divisi *Marketing*, Januari 2016.

Berdasarkan data tersebut diatas, terlihat jumlah peserta yang sudah merasa puas mengikuti pelatihan di *BMD Training Centre* adalah sekitar 20%, cukup puas dengan pelayanan 40% dan kurang dengan pelayanan 40%. Dari jumlah persentase tersebut di atas terlihat tingkat kepuasan pelanggan di *BMD Training Centre* saat ini masih belum maksimal. Dan berikut data persentase pelanggan perusahaan yang ditahun berikutnya kembali menggunakan jasa pelatihan di *BMD Training Centre*.

Tabel 1.3
Data Jumlah dan Persentase Pelanggan Kembali Mengikutsertakan Karyawannya Pada Program Pelatihan di *BMD Training Centre*.

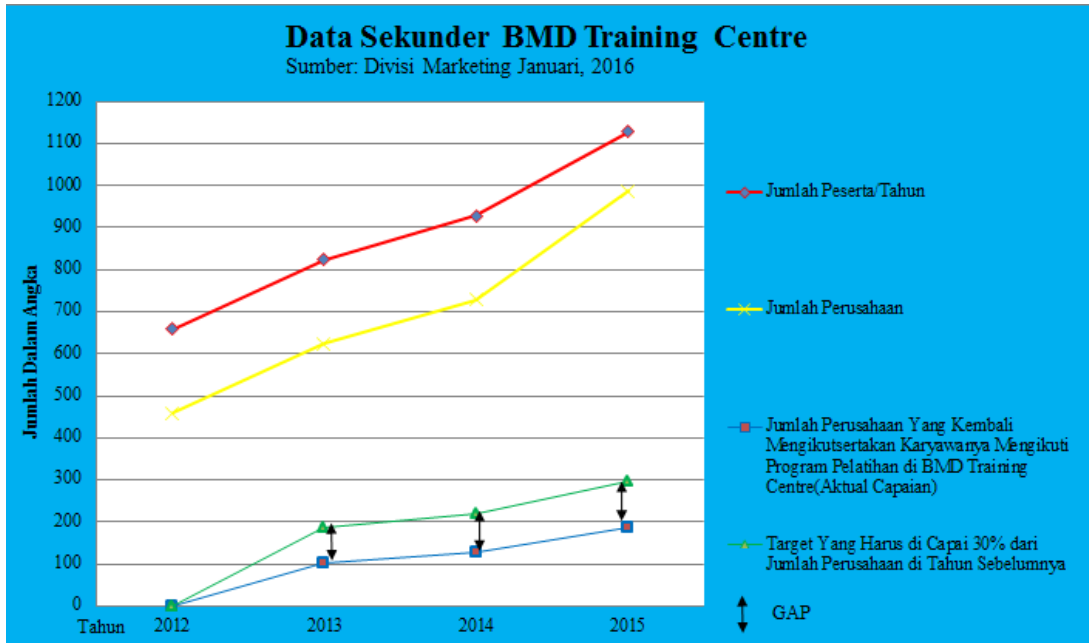
Tahun	Jumlah Perusahaan/Instansi	Jumlah Perusahaan/Instansi Lama	Persentase Pelanggan Lama Kembali Lagi
2012	459	-	-
2013	623	101	16,2%
2014	729	129	17,9%
2015	988	185	18,7%

Sumber: Data Sekunder divisi *marketing* bulan Januari 2016

Dari tabel diatas terlihat persentase pelanggan yang kembali mengikutsertakan karyawannya pada program-program pelatihan yang diselenggarakan *BMD Training Centre* di tahun berikutnya tidak lebih dari 20%, di mana jumlah tersebut jauh dari yang diharapkan perusahaan yaitu minimal 30% setiap tahun. Terlihat ada ketidaksesuaian (*gap*) antara yang ditargetkan dengan yang mampu dicapai sepanjang tahun 2012-2016 seperti yang tersaji pada gambar sebagai berikut:

Gambar 1.2

Grafik *Gap* antara Target dan Aktual Capaian di BMD Training Centre.



Sumber: Data Sekunder Divisi *Marketing*, Januari 2016.

Melihat ketidaksesuaian (*gap*) antara target dan aktual capaian yang didapat, terlihat strategi BMD *Training Centre* dalam mempertahankan pelanggannya saat ini masih lemah, oleh karena itu perlu dikaji kembali penerapan strategi saat ini dengan mempertimbangkan *output* yang dihasilkan untuk mendapatkan strategi bersaing yang tepat.

Strategi besar BMD *Training Centre* saat ini dalam menjalankan bisnis di jasa pelatihan ialah dengan menerapkan strategi diferensiasi, yaitu dengan mencari keunikan tersendiri dalam target pasar. Produk jasa yang unik dikedepankan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari potensi pasar yang ada. Adapun strategi diferensiasi BMD *Training Centre* diciptakan melalui aspek berikut:

1. Aspek Keuangan

Untuk menarik minat pasar dan meraih omset sebesar besarnya dalam aspek keuangan strategi diferensiasi yang dilakukan oleh BMD *Training Center* adalah dengan menerapkan sistem *customize cost and flexible cost*. Artinya adalah seberapa pun kemampuan daya beli pelanggan/pasar terhadap jasa pelatihan yang disediakan oleh BMD *Training Centre* bisa diterima dan disesuaikan sesuai dengan budget. Situasi dan kondisi perusahaan. Penerapan tersebut menyeluruh keberbagai sisi teknis dan manajemen perusahaan, contoh seperti akomodasi dan fasilitas yang diberikan selama pelatihan.

2. Aspek Pemasaran

Strategi lain yang digunakan oleh BMD *Training Center* adalah dengan memperkuat sistem pemasaran dengan kombinasi pelayanan yang dinilai efektif dan tepat. Seperti penerapan *small class, custom materi/modul*, dan *internet marketing*. *Small Clas* dilakukan dengan cara minimal 2 peserta pelatihan yang terdaftar bisa terlaksana, materi pelatihan bisa disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, begitu juga durasi waktu dan pelaksanaan bisa disesuaikan dengan situasi kondisi pelanggan. Faktor lain yang menjadi

pembeda di BMD *Training Centre* adalah menerapkan strategi *internet marketing*, hal ini dinilai efektif karena mampu menjangkau pelanggan hingga ke daerah terpencil. Strategi ini digunakan seiring dengan kemajuan akses jangkauan yang semakin luas dan meningkatnya minat masyarakat terhadap fasilitas internet yang salah satunya digunakan sebagai media dalam mencari informasi. Dengan internet saat ini informasi dengan mudah didapatkan dan juga pengiriman data, dokumen serta lainnya semakin mudah dilakukan. Sehingga sarana promosi berupa selebaran, brosur dan surat penawaran tidak dibutuhkan dalam strategi ini, melainkan cukup dengan mengiklankan produk jasa pelatihan yang disediakan, menentukan sasaran berdasarkan kata kunci yang spesifik dan khusus berbasis teknologi *Search Engine Optimization* (SEO) pada suatu website yang didesain sedemikian rupa agar terlihat meyakinkan, professional dan mencerminkan jati diri sebuah perusahaan. Di mana dalam hal ini iklan di pasang pada situs pencarian terbesar Google dan beberapa *social media* seperti: Facebook, Youtube, Twiter dan lain sebagainya.

3. Aspek Operasional

Strategi lain yang dilakukan oleh BMD *Training Centre* yaitu dari aspek operasional, teknik jemput bola yaitu dengan membuka kelas pelatihan di lokasi yang dekat dengan segmen pasar yang dituju adalah salah satu langkah strategi yang terus dikembangkan saat ini. Berbeda dengan pesaing yang ada, mereka lebih cenderung *stay* pada suatu tempat/daerah tanpa

berkeinginan untuk mendekati pelanggan untuk memperkecil budget pelatihan pelanggan.

Strategi diferensiasi salah satunya ditujukan untuk para konsumen yang potensial di mana mereka relatif tidak mempertimbangkan harga dalam pengambilan keputusan. Diferensiasi merupakan strategi yang tepat untuk menghasilkan laba diatas rata-rata, di mana strategi ini dapat menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan dan keunggulan pesaing.

Secara garis besar *output* yang didapat dari strategi bersaing BMD *Training Centre* saat ini di mana fokus kepada strategi diferensiasi terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.4

Aktualisasi Capaian Target BMD *Training Centre*

No	Aspek	Strategi	Target(%) Periode (2012-2015)	Aktual Tercapai(%) Periode (2012-2015)
1	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Customize</i> ▪ <i>Low & Flexible Cost</i> 	Min. 30	< 20
2	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Small Class</i> ▪ <i>Customize Content</i> ▪ <i>Internet Marketing</i> 	Min. 40	< 25
3	Operasional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jemput bola ▪ <i>In House Training</i> ▪ <i>Customize Waktu Pelaksanaan</i> 	Min. 75	60

Sumber: *Annual Report BMD Training Centre* Periode Tahun 2012-2015.

Data tersebut di atas cukup menggambarkan pengaruh dari strategi bersaing yang telah dilakukan oleh BMD *Training Centre* selama ini. Terlihat banyak kekurangan, di mana untuk mencapai suatu target yang diharapkan, maka diperlukan sebuah *implementasi* manajemen strategis yang efektif. Di mana manajemen strategis tersebut akan membantu perusahaan untuk mengelola dan mengendalikan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) di perusahaan agar tercapai target yang diharapkan. Dan juga tujuan dalam menjalankan strategi bersaing yaitu sebagai acuan dan dasar menanggulangi kekuatan lingkungan demi kepentingan perusahaan, fokus terhadap persaingan produk dan jasa perusahaan di sebuah sektor industri tertentu untuk membentuk lingkungan yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Masalah yang saat ini dialami oleh BMD *Training Centre* yang terbesar adalah rendahnya tingkat *re-training* dan *repurchase* pelanggan di BMD *Training Centre*, hal ini sangat erat kaitannya terhadap pengaruh eksternal dan internal dalam lingkungan industri jasa pelatihan. Melihat fenomena tersebut, dalam kesempatan baik ini peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian bisnis terkait dengan analisis strategi bersaing di BMD *Training Centre*.

Dalam proses analisis strategi bersaing, fokus identifikasi penelitian ini tertuju pada 2 faktor lingkungan yaitu lingkungan internal dan eksternal dalam industri jasa pelatihan. Selanjutnya menganalisis *output* strategi saat ini dengan target yang diharapkan dan mengidentifikasi penyebab tidak tercapainya target tersebut, dan

melakukan evaluasi terhadap berbagai faktor dalam eksternal dan internal perusahaan untuk mendapatkan rekomendasi formula strategi baru yang tepat untuk dijalankan oleh *BMD Training Centre*. Beranjak dari masalah tersebut, telah jelas bahwa kasus ini adalah merupakan studi yang menarik untuk diangkat dalam penelitian dan akan memberikan manfaat banyak khususnya di internal *BMD Training Centre* dan dalam bidang keilmuan strategi bersaing.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Dalam industri jasa pelatihan banyak hal yang bisa dibahas, baik dari sisi pemasaran, sistem pelayanan, kualitas hingga infrastruktur di dalamnya. Oleh karena itu ada beberapa pertanyaan yang ingin peneliti angkat dalam kesempatan ini untuk membantu menganalisis dan mengevaluasi strategi bersaing yang saat ini dijalankan di *BMD Training Centre*.

Selain membantu analisis, pertanyaan-pertanyaan yang diangkat juga berfungsi sebagai batasan-batasan yang akan dibahas dalam penelitian kali ini, pertanyaan terkait yaitu:

1. Bagaimana strategi bersaing *BMD Training Centre* yang ada saat ini?
2. Bagaimana peran lingkungan eksternal dan internal terhadap strategi bersaing di *BMD Training Centre*?
3. Apa dasar dan alasan utama pelanggan memilih sebuah lembaga pelatihan?
4. Rekomendasi strategi bersaing seperti apa yang dibutuhkan oleh *BMD Training Centre* untuk meningkatkan daya saing?

1.4 Tujuan Penelitian

Dengan melakukan analisis, evaluasi dan mereformulasikan strategi bersaing dalam berbagai aspek lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam industri jasa pelatihan, maka penelitian ini memiliki tujuan yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi bersaing BMD *Training Centre* yang ada saat ini?
2. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor lingkungan eksternal dan internal yang mencangkup kekuatan dan kelemahan di BMD *Training Centre*.
3. Mengevaluasi dasar dan alasan utama pelanggan memilih sebuah lembaga pelatihan?
4. Untuk memberikan rekomendasi strategi bersaing BMD *Training Centre* dalam rangka untuk meningkatkan daya saing.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat Praktis:

Dari sisi aplikasi praktisi, dengan mengangkat tema penelitian analisis strategi bersaing di BMD *Training Centre* maka akan membantu perusahaan dalam mengevaluasi keefektifan strategi bersaing yang ada saat ini, serta memberikan analisis lingkungan di BMD *Training Centre*. Dan untuk mendapatkan formulasi strategi bersaing baru untuk manajemen BMD *Training Centre*, termasuk di dalamnya kondisi lingkungan industri jasa pelatihan di Indonesia dalam hal peluang dan persaingan serta kapabilitas internal yang dapat terus ditingkatkan.

Manfaat Akademisi:

Dari sisi akademik hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai rujukan penelitian penelitian selanjutnya dalam mengevaluasi, mengembangkan dan mereformulasikan sebuah analisis strategi bersaing dengan mengambil contoh studi kasus di *BMD Training Centre*.