

Bab 5

Pembahasan

Pada bab ini, penulis akan membahas mengenai strategi diferensiasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Penulis juga akan menjelaskan bagaimana strategi diferensiasi perusahaan dapat menarik konsumen untuk menikmati jasanya dan bagaimana strategi ini akan tetap efektif dilakukan perusahaan dengan perubahan yang dilakukan di dalam program yang telah diterapkan saat ini.

Penulis telah melakukan wawancara untuk mendapatkan data-data perusahaan yang penulis butuhkan untuk melakukan penelitian ini. Penulis melakukan wawancara dengan pemilik perusahaan sendiri yaitu Bapak Riadi Rahardja di kantor Inova yang terletak di Jalan Danggula no. 8. Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan data primer perusahaan mengenai strategi dan penyampaian jasa yang perusahaan telah lakukan dalam bisnisnya.

Penulis juga telah melakukan observasi langsung di lapangan pada saat para pengajar Bidik melakukan penyampaian jasanya kepada para murid-murid Bidik. Observasi ini bertujuan agar penulis dapat melihat langsung proses kegiatan yang dilakukan oleh Bidik di sekolah. Observasi yang penulis lakukan bertempat di SDK BPK Penabur THI, SD Santa Angela, SD Gagah Ceria dan penulis juga sempat mengikuti kegiatan pameran yang dilaksanakan oleh Bidik pada bulan Maret 2018.

5.1 Strategi Perusahaan Selama ini

Pada awal berdiri, Inova Photography School menawarkan jasa pengajaran fotografi untuk orang dewasa yang memang fokus ingin berprofesi pada bidang fotografi. Inova sendiri didirikan pada tahun 2003 dan sampai saat ini telah membina lebih dari seribu orang fotografer. Tetapi seiring dengan adanya perkembangan jaman, dimana kemajuan teknologi yang semakin canggih dan semakin banyak juga bermunculan sekolah-sekolah fotografi yang lain, maka untuk mempertahankan usahanya di dalam pasar, Inova mencari peluang yang lain dimana peluang ini berupa diferensiasi layanan yang ditawarkan Inova, yaitu berupa program pengajaran fotografi yang dikhususkan untuk anak-anak di tingkat SD dan SMP dan program ini dinamakan Bidik.

Bidik berbeda dengan program penawaran pelatihan yang selama ini ditawarkan oleh Inova, karena Bidik memiliki kurikulum sendiri yang memang sengaja diciptakan hanya khusus untuk mengajarkan fotografi pada anak-anak, jadi materi dan cara pembelajarannya dibuat dengan metode yang menarik dan menyenangkan untuk anak-anak, berbeda dengan kelas-kelas fotografi pada umumnya.

Berikut ini merupakan tabel yang memperlihatkan perbedaan penawaran jasa Inova dengan sekolah fotografi yang lain:

Tabel 5.1 Perbandingan penawaran jasa Inova dengan sekolah fotografi lain

Inova	Angin Photo School	Air Photo Network	Sekolah Foto Tjap Bhudi Tjoeng
1. <i>Basic Photography</i>	1. <i>Basic</i>	1. Pembuatan buku fotografi	1. Kelas <i>Basic</i>
2. <i>Studio Lighting</i>	2. <i>Studio Lighting</i>	2. Kelas Fotografi (<i>Basic-advance</i>)	2. Kelas <i>Advance</i> (<i>Studio lighting, digital imaging</i>)
3. Pelatihan <i>Portrait Photography</i>	3. <i>Digital Imaging</i>	3. Manajemen <i>event</i>	
4. Pelatihan Pemotretan Benda	4. <i>Business Photo</i>	4. Rental fotografi	
5. Pelatihan Pemotretan Peristiwa	5. Visualisasi		
6. <i>Digital Imaging</i>	6. Magang		
7. Bidik			

Sumber: www.kaskus.co.id, airfotonetwork.net

Berdasarkan tabel di atas, strategi ini terbilang unik dan berbeda dikarenakan banyak lembaga yang bergerak dalam bidang fotografi, yang menawarkan jasa pengajaran fotografi tetapi untuk usia dewasa dan memang sudah terfokus tujuannya agar dapat berprofesi menjadi sebagai fotografer,

tetapi Bidik memberikan jasa pengajaran fotografi untuk anak-anak yang dimana hal tersebut bukan terfokus untuk berprofesi menjadi fotografer, melainkan untuk dijadikan aktivitas lain di tengah kesibukan anak-anak sehari-hari. Anak-anak SD dan SMP, untuk dikalangan menengah ke atas, biasanya pasti langsung disibukan dengan dengan les atau aktivitas lainnya. Dalam hal ini, jika Bidik ingin dikenal oleh target pasarnya, Bidik mencapainya dengan cara memilih media ekstrakurikuler di sekolah, karena jika di sekolah waktu dan lokasi untuk pelaksanaan penyampaian jasanya sudah menjadi sesuatu yang pasti. Bidik melihat peluang ini menjadi cara yang baik untuk masuk ke pasar yang diinginkan, karena seperti yang diketahui bahwa fotografi dipikiran orang-orang atau masyarakat hanya sebagai aktivitas sampingan dan belum dapat diprioritaskan, tetapi dengan bekerja sama dengan sekolah hal ini mempermudah Bidik masuk ke dalam pasar.

Sejauh ini, strategi yang digunakan perusahaan sudah baik karena dapat dilihat dari tabel di atas bahwa perusahaan memiliki bentuk jasa yang berbeda dengan sekolah fotografi yang lain dan hal tersebut membuat perusahaan tidak memiliki pesaing pada diferensiasi layanan yang dilakukannya untuk mengajarkan fotografi pada anak-anak, dan jika dilihat lebih jauh hal ini sudah mengarah kepada strategi *blue ocean* dimana perusahaan keluar dari persaingan yang sudah terlalu ketat di pasar dan menuju kepada pasar yang baru. Kemudian seperti yang diketahui dengan adanya *trend* dimana anak-anak semakin sering berkomunikasi secara visual dan dimana fotografi

merupakan bagian juga dari kehidupan sehari-hari, hal ini juga semakin memperlihatkan bahwa strategi yang dilakukan perusahaan sudah tepat dan dapat membantu dalam kelangsungan bisnis perusahaan.

5.1.1 Keunikan Strategi pada Bidik

5.1.1.1 Program Bidik

Dalam menjalankan kegiatan peyampaian jasanya, Bidik memiliki program kurikulum sendiri yang telah dibuat, diproses, dan dievaluasi dari tahun ke tahun oleh bidang Pengembangan Kurikulum. Dalam kurikulum tersebut setiap materi disusun secara rapi untuk setiap levelnya, dan setiap level memiliki materi pada setiap pertemuan yang berbeda-beda, sehingga anak-anak tidak merasa bosan dengan materi yang diberikan.

Bidik juga membangun sistem belajar dimana bukan hanya sekedar mengajarkan materi tetapi juga anak-anak dapat belajar secara berkelanjutan dan anak-anak dapat mendapatkan jaringan yang kuat. Belajar berkelanjutan di sini yaitu berupa materi pembelajaran Bidik yang tersedia dalam sepuluh level untuk anak-anak dapat tempuh, dimana setiap levelnya dapat ditempuh dengan delapan sampai dua belas kali pertemuan. Anak-anak juga dapat mendapatkan jaringan yang kuat dikarenakan ketika anak-anak tersebut telah mencapai level 9 dan 10, anak-anak ini sudah dapat mengetahui fokus fotografinya dalam bidang tertentu dan dapat diarahkan untuk dapat berkarya dalam bidang yang diminatinya, anak-anak pada level ini juga dapat mengadakan pameran tunggal, untuk memperkenalkan karyanya kepada banyak orang.

Bidik juga memiliki sistem untuk memberikan penghargaan kepada anak-anak yang berprestasi, sistem ini dinamakan Sistem Merit yaitu anak-anak akan mendapatkan penghargaan sesuai dengan prestasi yang telah dicapai, penghargaan yang diberikan dalam bentuk pin, piagam, dan *trophy*. Penghargaan ini dapat dicapai dalam keikutsertaannya dalam kegiatan rutin, lomba, dan pameran. Anak-anak juga akan mendapatkan rompi seragam, dimana rompi ini berfungsi untuk indentitas anak-anak saat mengikuti *event* di luar dan untuk menempelkan pin, tanda prestasi.



Gambar 5.1 Contoh Sertifikat dan Pin Bidik

Berdasarkan fakta di Bandung masih sedikit perusahaan yang bergerak dalam industri fotografi, yang menawarkan jasa pendidikan fotografi. Inova memiliki inovasi produk yang bagus untuk menarik konsumen di dalam pasar dimana jasa pendidikan fotografi yang dikhususkan untuk anak-anak dengan memiliki Program kurikulum dan Sistem Merit yang dibangun dan diciptakan sendiri oleh perusahaan, merupakan bukti penggunaan strategi differensiasi yang sangat baik, dikarenakan akan sedikit kemungkinan perusahaan pesaing mengikuti

pendekatan diferensiasi yang sama, dan hal tersebut dibutuhkan untuk membuat sebuah strategi diferensiasi menjadi efektif. Strategi ini perlu untuk dipertahankan oleh perusahaan sehingga akan tetap menjadi keunggulan kompetitif perusahaan di pasar, terutama untuk program kurikulum yang dibuat harus terus dievaluasi sehingga jasa yang ditawarkan dapat disampaikan dengan baik.

5.1.1.2 Nilai Tambah Produk

Produk yang Bidik tawarkan ini memiliki beberapa nilai tambah, diantaranya:

1. Jasa yang ditawarkan oleh Bidik merupakan pengalaman, kesempatan untuk berprestasi, dan kesempatan untuk mendapatkan foto-foto yang bagus secara visual dan pengalaman secara keseluruhan dimana diharapkan pengalaman berfotografi ini merupakan pengalaman yang menyenangkan karena pengajar Bidik dituntut untuk mengajar dengan cara yang menyenangkan. Hal ini diharapkan dapat membuat anak-anak yang sudah terlibat dan masuk dalam ekskur Bidik dapat mengikuti ekskur ini secara berkelanjutan.
2. Disamping memberikan pengalaman yang menyenangkan, Bidik juga memberikan kemampuan baru untuk anak-anak di luar bidang akademis yang dipelajari di sekolah. Hal ini diharapkan dapat berguna untuk menemukan minat baru yang memang benar-benar diminati oleh anak tersebut dan kesempatan untuk anak berprestasi.

3. Bidik memberikan keuntungan kepada sekolah yang bekerja sama dengan Bidik. Setiap sekolah ingin anak-anaknya berprestasi, dengan memiliki anak-anak yang berprestasi maka hal tersebut dapat mempromosikan sekolahnya. Dalam hal tersebut Bidik telah mengambil bagian untuk membuat anak-anak tersebut berprestasi, karena selain anaknya memiliki kemampuan lain di luar bidang akademis, anak-anak ini juga memiliki potensi untuk mengikuti lomba yang dapat membanggakan sekolah.

Nilai tambah produk yang dimiliki oleh program Bidik ini sudah baik, karena Bidik bukan hanya sebagai rutinitas di sekolah tetapi dengan adanya program ini, anak-anak menjadi dibekali kemampuan non-akademik dan menurut hasil wawancara keuntungan untuk sekolah yaitu dalam hal berprestasi menjadi alasan utama saat ini, banyak sekolah yang mau bekerja sama dengan Bidik, maka dari itu hal ini juga dapat dikatakan sebagai keunggulan kompetitif untuk Bidik.

5.1.2 Analisis SWOT

Uraian analisis SWOT pada bagian ini bertujuan untuk menggambarkan strategi yang sudah digunakan dan apakah strategi yang digunakan tersebut dapat memaksimalkan peluang dan meminimalisir ancaman yang ada di pasar.

5.1.2.1 Strength

Berikut ini merupakan kekuatan yang dimiliki oleh Bidik:

1. Sebagai perintis sekolah fotografi untuk anak-anak

Bidik merupakan lembaga pertama yang menawarkan jasa untuk mengajar fotografi khusus untuk anak-anak, sampai saat ini belum ada lembaga lain yang mengeluarkan program yang sama.

2. Memiliki sistem dan program kurikulum yang diciptakan sendiri

Bidik memiliki Sistem Merit dalam memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi dalam proses pelaksanaan pengajaran fotografi dan untuk materi pembelajarannya Bidik menyusun dan membuat kurikulum itu sendiri.

3. Dapat memberikan keuntungan kepada sekolah yang menjalin kerjasama

Bidik memberikan keuntungan kepada sekolah yaitu prestasi dari anak-anak Bidik pada saat melakukan kegiatan lomba, pameran, dan *event* lain di luar sekolah.

5.1.2.2 Weakness

Berikut ini merupakan kelemahan yang dimiliki oleh Bidik:

1. Harga yang ditawarkan tidak dapat terlalu mahal

Dikarenakan Bidik menawarkan jasa yang utamanya kepada sekolah-sekolah maka harga yang diberikan kepada sekolah tidak dapat terlalu mahal, karena Bidik akan dimasukkan kedalam pilihan ekstrakurikuler berbayar dan hal ini akan tergantung sejauh mana sekolah mau menerima harga yang ditawarkan oleh Bidik, kesulitan hal ini juga disebabkan karena ekstrakurikuler berbayar di beberapa sekolah biayanya akan difasilitasi oleh sekolahnya.

2. Jumlah SDM yang kurang memadai

Pada saat ini, Bidik masih sulit untuk menemukan pengajar yang cocok untuk mengajar fotografi pada anak-anak. Saat ini, fotografer banyak yang mahir dalam memotret tetapi tidak setiap fotografer mahir dalam mengajar, sama halnya dengan yang bisa mengajar anak-anak belum tentu menguasai bidang fotografi. Oleh sebab itu, Bidik masih mengalami kekurangan dalam jumlah SDM untuk memenuhi permintaan konsumen.

3. Kompetensi Pengajar kurang memadai

Pada saat pelaksanaan penyampaian jasa di sekolah, ada kondisi dimana satu pengajar harus mengajar beberapa level sekaligus dalam satu kali pertemuan. Apalagi untuk level ditingkat yang tinggi dibutuhkan kemahiran khusus untuk mengajarkannya kepada anak-anak. Hingga saat ini, pengajar yang dimiliki belum semuanya dapat melakukan hal tersebut, dikarenakan manajemen pengajar tersebut dalam mengajar belum terlalu baik.

5.1.2.3 Opportunity

Berikut ini merupakan peluang yang dimiliki oleh Bidik:

1. Banyak sekolah swasta yang bekerja sama dengan pihak luar untuk ekstrakurikuler

Pada saat ini, sekolah-sekolah swasta banyak yang lebih memilih untuk bekerja sama dengan pihak-pihak luar untuk mengadakan ekstrakurikuler di sekolahnya dikarenakan pihak luar

dianggap lebih terspesialisasi dan profesional dalam pengerjaannya sehingga hasil yang diharapkan dapat menjadi lebih optimal.

2. Kemunculan *trend* dalam bidang fotografi

Anak-anak semakin sering berkomunikasi secara visual dan dimana fotografi juga sudah merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari, dalam arti fotografi pada saat ini bukan hanya sebagai ekspresi seni atau sekedar hobi tetapi fotografi memantapkan artistik dan kemampuan komunikasi anak-anak untuk dijadikan bekal pada masa yang akan datang.

5.1.2.4 Threat

Berikut ini merupakan peluang yang dimiliki oleh Bidik:

1. Adanya pesaing

Bidik memang tidak memiliki pesaing secara khusus yang bergerak dalam bidang yang sama, tetapi pesaing Bidik merupakan barang substitusinya yaitu ekstrakurikuler berbayar lainnya yang ada di dalam sekolah, dikarenakan anak-anak bebas memilih ekstrakurikuler yang mereka minati.

5.1.2.5 Analisis

Berdasarkan uraian kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada program Bidik di atas, dapat dibuat pembahasan sebagai berikut:

1. Kekuatan yang dimiliki oleh Bidik sudah baik, dikarenakan dengan modal awal sebagai perintis Bidik menjadi lembaga pertama yang

dikenal oleh masyarakat yang menyediakan layanan fotografi untuk anak-anak dan dengan kurikulum dan sistem yang diciptakan sendiri hal ini memungkinkan untuk sedikitnya pesaing dapat meniru strategi yang dilakukan.

2. Pada kelemahan Bidik yaitu masalah penawaran harga pada sekolah yang tidak dapat terlalu mahal, hal ini dapat diatasi dengan peluang pasar dimana masih banyak sekolah swasta yang mengadakan ekstrakurikuler berbayar yang bisa diajak kerjasama oleh Bidik. Hal ini dapat dijadikan sebagai cara untuk menambah pendapatan bagi Bidik, walaupun harga yang ditawarkan tidak terlalu mahal tetapi banyak sekolah yang bisa diajak kerjasama.
3. Kemudian untuk ancaman dari pesaing, dimana pesaing Bidik ini merupakan barang substitusinya yaitu ekstrakurikuler berbayar lainnya di dalam sekolah. Hal ini dapat diatasi dengan kelebihan Bidik yaitu dapat memberikan keuntungan kepada sekolah yang bekerjasama yaitu berupa prestasi untuk anak-anaknya. Menurut hasil wawancara kelebihan ini menjadi alasan utama untuk sekolah mau bekerja sama dengan Bidik.
4. Pada kelemahan Bidik yang lainnya yaitu masalah jumlah SDM yang kurang dan kompetensi SDM yang dimiliki belum seluruhnya sesuai, hal ini belum dapat diatasi dengan baik, dikarenakan menurut pihak Bidik sendiri sulit untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan

kriteria yang Bidik inginkan, padahal peluang untuk memperluas kerjasama Bidik masih terbuka luas.

5.2 Dampak Strategi Diferensiasi terhadap Kinerja Perusahaan

5.2.1 Target Pasar Bidik

Target pasar perusahaan yang utama adalah sekolah, terutama sekolah-sekolah yang bisa menerima kehadiran eskul berbayar di sekolahnya, sekolah yang mau berbagi kegiatan sekolahnya kepada orang-orang yang lebih profesional di bidangnya. Secara spesifiknya sekolah-sekolah yang dipilih tentu saja sekolah pada jenjang SD dan SMP karena sesuai dengan strateginya untuk mengajarkan fotografi di jenjang SD dan SMP.

Sekolah yang menjadi target pasar ini terbagi atas tiga bagian dan cara untuk mencapainya pun berbeda-beda. Ketiga bagian tersebut adalah:

1. Sekolah yang benar-benar baru

Sekolah ini akan dikirimkan proposal dan profil Bidik untuk mengenalkan program apa saja yang dimiliki oleh Bidik. Dikarenakan dalam hal ini kesan pertama yang baik sangat dibutuhkan oleh perusahaan maka bentuk proposal yang lengkap dan menarik sangat penting. Proposal Bidik terdiri dari profil, sistem, dan prestasi, hal-hal tersebut disediakan dalam bentuk visual.

2. Sekolah yang sedang menjalin kerjasama

Pada tahap ini, yang menjadi target utamanya bukan lagi sekolahnya melainkan anak-anak yang telah mengikuti eskur Bidik. Dalam hal ini, para pengajar Bidik diharapkan telah melakukan tugasnya dengan baik, sehingga anak-anak tertarik untuk kembali memilih eskur Bidik pada tahun ajaran berikutnya, bahkan lebih baik lagi jika bisa menarik teman yang baru.

3. Sekolah yang sempat menjalin kerjasama namun terputus

Dalam hal ini, sekolah yang dimaksud adalah sekolah yang sempat mengadakan eskur Bidik di sekolahnya tetapi sempat ditiadakan, kemudian pihak Bidik ingin mengadakan kembali. Maka dalam hal ini akan dibutuhkan pendekatan yang lebih khusus untuk menjalin kerjasama kembali dengan sekolah tersebut, pendekatan yang dibutuhkan adalah pendekatan yang lebih personal.

Target pasar yang ditetapkan oleh perusahaan sudah baik, karena hal ini merupakan metode yang mudah untuk mencapai konsumen anak-anak SD dan SMP, dan pada saat ini juga banyak sekolah-sekolah yang bekerja sama dengan ekstrakurikuler berbayar serta hal ini juga sesuai dengan nilai tambah yang diberikan oleh Bidik, yaitu memberikan kesempatan kepada murid-murid di sekolah tersebut untuk dapat berprestasi di bidang non-akademik.

5.2.2 Respon Konsumen terhadap Jasa Perusahaan

Respon Konsumen pada saat ini, untuk dari pihak sekolah, sejauh ini responnya baik, program Bidik masih dapat berjalan dengan baik dan lancar

tanpa kendala yang membuat program ini menjadi tidak dapat berjalan. Sekolah juga sejauh ini senang dikarenakan Bidik dapat memberikan prestasi untuk sekolahnya, dalam arti tidak selalu prestasi melalui lomba tetapi melalui pameran yang diadakan oleh Bidik.

Salah satu sekolah yang memberikan respon positif adalah sekolah Al-Irsyad, sekolah ini merupakan sekolah afiliasi dari Singapur. Sekolah ini menyukai sistem Bidik mengenai cara Bidik memberikan apresiasi kepada anak melalui pin dan sertifikat serta dengan sistem pembelajaran melalui level, dan hal-hal tersebut yang dapat membuat Bidik tetap bertahan pada sekolah ini. Sekolah lainnya yang memberikan respon positif juga yaitu SDK BPK Penabur THI dan SD Santa Angela karena dari awal Bidik didirikan sampai saat ini kedua sekolah ini merupakan sekolah yang memiliki rentang waktu kerjasama paling lama dengan jumlah murid yang cukup banyak, yaitu sekitar 15 – 20 orang.

Mengenai respon dari pihak anak-anak, masih sulit untuk dinilai, salah satunya adalah harus ada hubungan yang baik antara pengajar dengan anak-anaknya, dengan kedekatan emosional tetapi di sisi lain juga program itu yang menjadi penting. Anak-anak cenderung menilai berdasarkan pengajarnya, jika hubungan dengan pengajar baik maka responnya akan positif dan kemungkinan besar akan berlanjut di eskur Bidik tetapi jika tidak, maka kemungkinan berlanjut akan menjadi kecil. Jadi kebanyakan anak-anak tidak melihat dari program tetapi dari cara pengajar mengajarkannya. Maka dari itu, untuk respon mengenai program sendiri

dari anak-anak sulit untuk dinilai, pihak Bidik hanya dapat menilai dari hasil karyanya jika semakin baik maka kemungkinan respon dari anak tersebut adalah positif.

Respon dari pihak orang tua murid, sejauh ini untuk anak-anak yang memang bertahan di Bidik dan belajar secara berkelanjutan, respon yang didapatkan cukup baik, karena orang tuanya terlihat mendukung setiap kegiatan yang diadakan oleh Bidik seperti pameran dan lomba, hal ini dapat dilihat dengan cara mendorong anak-anaknya tetap mengikuti kegiatan Bidik walaupun hal tersebut di luar jam sekolah. Berikut ini merupakan data peserta yang mengikuti tiga pameran terakhir:

Tabel 5.2 Data Peserta Pameran Tiga Tahun Terakhir

Waktu Pameran	Nama Pameran	Jumlah Siswa	Total Siswa per tahun ajaran	Presentase	Tempat Pameran
18-25 April 2015	Petualangan Penuh Warna	121	180	65%	Galery Rophie
26-31 Maret 2016	My Idea My Style	94	140	65%	Gedung Indonesia Menggugat
24-31 Maret 2018	The Spirit of Colours	114	151	76%	Bandung Creative HUB

Sumber: Data Pameran Bidik

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa peserta pameran Bidik selalu lebih dari 65% jumlah peserta Bidik keseluruhan, bahkan untuk pameran bidik yang terakhir jumlah pesertanya 76% dari jumlah peserta Bidik pada tahun ajaran yang sama.

Salah satu hal yang penting dari strategi diferensiasi adalah loyalitas dari konsumennya. Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dipaparkan di atas dapat dilihat bahwa respon dari sekolah sudah positif serta adanya sekolah yang memang dari awal sudah bekerja sama masih melanjutkan kerja samanya sampai saat ini. Tetapi untuk respon dari murid, hal ini mendapatkan respon yang kurang baik, dikarenakan menurut hasil wawancara, murid Bidik akan bertahan jika cara pengajarnya menarik pada saat mengajar dan menyenangkan untuk murid. Maka dari itu, faktor pengajar menjadi penting dalam perusahaan melaksanakan strategi ini.

5.2.3 Laporan Penjualan Bidik

Bidik membuat laporan penjualan perusahaan berdasarkan tahun ajaran di sekolah. Berikut adalah Laporan Penjualan Bidik selama lima tahun terakhir:

Tabel 5.3 Laporan Penjualan

NO	Tahun Ajaran	Jumlah sekolah	Semester 1	Semester 2
1	2013-2014	15	179	176
2	2014-2015	18	180	180
3	2015-2016	17	171	164
4	2016-2017	15	140	140
5	2017-2018	15	151	148

sumber: Laporan penjualan Bidik selama 5 tahun terakhir

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa Bidik mengalami penurunan yang cukup besar pada tahun ajaran 2016-2017, pada tahun ajaran tersebut ada tiga sekolah yang melepas kerjasamanya dan ada satu

sekolah yang baru memulai menjadi kerjasama. Sekolah yang melepas kerjasama adalah SDK 6 BPK Penabur, SMPK 5 BPK Penabur, dan SD Pelita Fajar, sementara sekolah yang baru menjalin kerjasama adalah SMA Al Irsyad Islamic School.

Sekolah-sekolah yang melepas kerjasamanya ini memiliki alasan yang berbeda-beda, untuk SDK 6 BPK Penabur dan SMPK 5 BPK Penabur dikarenakan jumlah kuota anak yang mengikuti ekstrakurikuler Bidik tidak memenuhi jumlah kuota yang ditetapkan oleh sekolah. Pada tahun ajaran tersebut kedua sekolah ini mengeluarkan aturan baru yaitu setiap ekstrakurikuler berbayar diharuskan memiliki minimal 15 anak yang berminat sedangkan untuk Bidik tidak dapat memenuhi kuota tersebut sehingga Bidik terpaksa harus mengundurkan diri, dan hal tersebut sebenarnya sangat merugikan Bidik karena SMPK 5 memiliki cukup banyak murid dan hanya berselisih 2 orang murid dari kuota yang ditetapkan. Tetapi dikarenakan hal tersebut merupakan aturan dari pihak luar (sekolah), maka hal tersebut tidak dapat dikendalikan oleh pihak Bidik. Kemudian untuk SD Pelita Fajar, Bidik melepas kerjasamanya dikarenakan terlalu sedikit anak yang mendaftar di sekolah tersebut dan jika dilanjutkan akan merugikan Bidik.

Berkaitan dengan sedikitnya anak yang mendaftar ekstrakurikuler Bidik sebenarnya tidak hanya terjadi di SD Pelita Fajar tetapi juga dengan beberapa sekolah yang lain. Hal ini terjadi dikarenakan ada beberapa faktor, yaitu tidak semua anak suka dengan fotografi, sebagian besar anak yang

mengikuti Bidik itu merupakan anak-anak yang sedang mencoba dan mencari sesuatu yang memang diminatinya, yang serius dan memang suka akan terus berlanjut mengikuti program Bidik tetapi untuk yang tidak mereka akan mencari bidang yang lain, lalu bisa juga dikarenakan ada perasaan jenuh pada saat mengikuti program Bidik, hal ini bisa dikarenakan faktor penyampaian jasa oleh SDM kurang menarik, kemudian bisa juga dikarenakan faktor orang tua yang menginginkan anaknya mencoba dalam berbagai bidang dan tidak hanya menekuni satu bidang saja.

Berdasarkan laporan penjualan di atas dan hasil wawancara, jumlah penjualan masih belum sesuai dengan yang diharapkan perusahaan dan dapat dinyatakan bahwa masih ada kekurangan internal yang harus diperhatikan. Tetapi jika dilihat dari jumlah penurunannya pada tahun 2016-2017 sebesar 18% yang memang disebabkan oleh faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, jumlah volume penjualan ini sudah cukup baik, walaupun memang masih harus ditingkatkan kembali. Bidik masih harus mencari cara untuk meningkatkan volume penjualannya dikarenakan sebenarnya marketnya ada, masih banyak sekolah yang dapat diajak bekerja sama tetapi karena SDM yang kurang memadai seperti yang sudah dibahas pada sub bab sebelumnya, Bidik menjadi sulit ingin memperluas kerja samanya. Tetapi faktor SDM ini menjadi penting untuk diperhatikan dikarenakan Bidik menonjolkan diferensiasinya dalam bentuk layanan jasanya, dan dimana SDM, secara spesifiknya pengajar ini adalah SDM yang melakukan kontak langsung dengan anak-anak.

5.3 Efektivitas Strategi Diferensiasi

5.3.1 Tujuan Jangka Panjang Bidik

Bidik memiliki beberapa tujuan jangka panjang yang ingin dicapai, yaitu:

1. Bidik ingin menjadi pemain nasional

Bidik berharap ke depannya dapat menjangkau kota-kota besar untuk mengadakan program Bidik di kota-kota tersebut. Bidik ingin lebih mengoptimalkan potensi-potensi yang dimilikinya saat ini untuk membuka peluang agar lebih dikenal oleh masyarakat dan tersebar di kota-kota besar yang ada di Indonesia.

2. Menciptakan komunitas virtual khusus untuk fotografi anak-anak

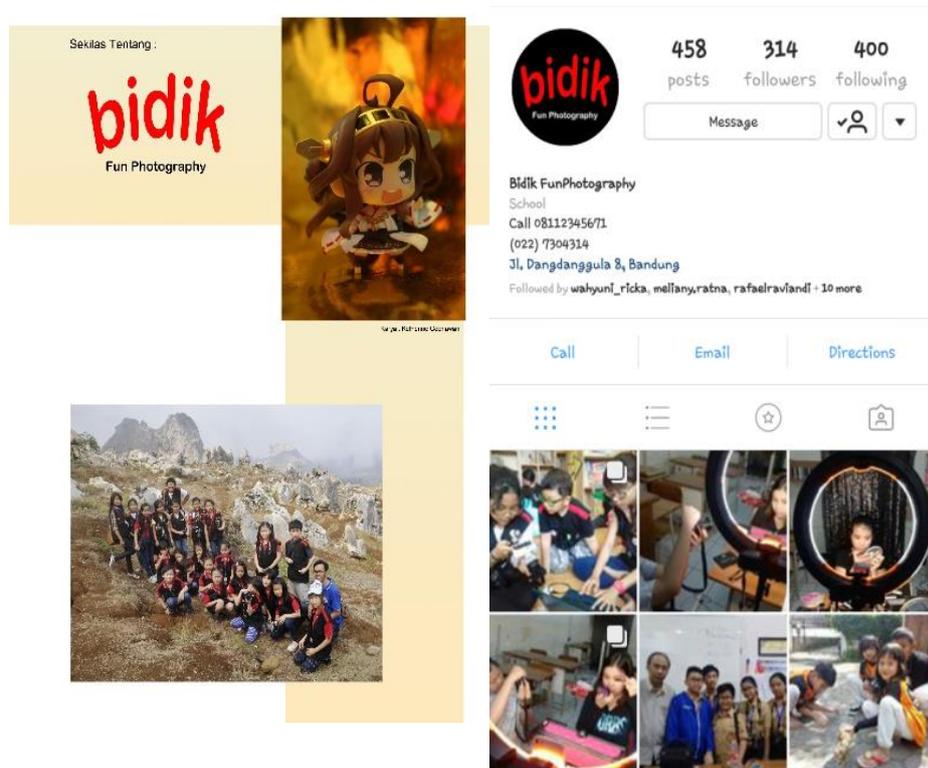
Saat ini untuk komunitas penggemar fotografi orang dewasa sudah banyak bahkan tersebar di kota-kota besar maupun kecil. Komunitas penggemar fotografi baik yang hanya sekedar hobi sampai yang memang menjadi profesi. Tetapi untuk komunitas fotografi anak-anak sampai saat ini belum ada dan Bidik ingin menjadi media dan memelopori adanya komunitas untuk anak-anak ini.

Pada saat ini, tujuan jangka panjang yang sudah tercapai atau sudah mulai dilakukan adalah merujuk pada tujuan jangka panjang Bidik yang pertama, Bidik sudah mulai membuka Program Bidik di luar kota Bandung, Bidik telah berkembang dan diadakan di kota Pekanbaru mulai dari tahun 2014 yang bekerja sama dengan Indonesia *Creative School*. Lalu saat ini sedang dalam proses untuk membuka Program Bidik di kota Salatiga.

Berdasarkan pembahasan di atas, dengan tujuan jangka panjang yang sudah berjalan memperlihatkan bahwa strategi yang diterapkan perusahaan memang sudah tepat dan efektif untuk terus dilakukan oleh perusahaan. Kondisi persaingan di pasar saat ini juga, masih mendukung tujuan jangka panjang perusahaan. Dikarenakan sejak awal Bidik itu merupakan memiliki target pasar yang berbeda dengan para kompetitor, dimana para kompetitor mengarah kepada orang dewasa, para profesional atau hobi, tetapi Bidik yang secara konsisten target pasarnya adalah anak-anak. Tetapi dengan kondisi persaingan yang mendukung, Bidik tetap memiliki kendala pada saat menawarkan jasanya, hal ini disebabkan Bidik harus bersaing dengan eskur-eskur yang lain di sekolah dan anak-anak bebas memilih hal yang diminatinya. Kemudian kendala yang kedua adalah setiap anak harus memiliki kamera sendiri, sebenarnya kamera murah ataupun yang tidak terlalu canggih tidak menjadi masalah dalam mengikuti kegiatan Bidik, tetapi banyak anak-anak yang suka merasa malu ketika melihat temannya yang memiliki kamera yang lebih bagus. Maka dari itu, pada saat ini menurut pihak manajemen Bidik berharap dengan adanya perkembangan teknologi dan internet, bisa menemukan cara baru untuk menjangkau anak-anak dengan cara mengatasi atau meminimalisasi kendala-kendala yang ada di atas.

5.3.3 Pemanfaatan Sumber Daya Perusahaan

Pemanfaatan sumber daya manusia dalam perusahaan saat ini, sudah dimanfaatkan secara maksimal. Bagian pemasaran dan hubungan antar lembaga terus melakukan pengembangan terhadap cara pemasaran produk, dimulai dari pembuatan video yang terus diperbaharui untuk pengenalan Bidik di sekolah, proposal Bidik, dan pengelolaan media sosial.



Gambar 5.2 Cover Proposal Bidik dan Media Sosial Bidik

Bagian kurikulum selalu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan materi yang diberikan kepada anak-anak yang mengikuti Bidik dan membuat bentuk-bentuk produk baru untuk pelaksanaan program Bidik yang lebih menarik. Kemudian yang terakhir adalah koordinator program

yang membuat jadwal dan mengawasi pengajar pada saat pelaksanaan penyampaian jasa. Namun hingga saat ini yang masih menjadi kendala Bidik, karena awalnya strategi Bidik untuk mengajarkan fotografi kepada anak-anak, maka Bidik memiliki kriteria tertentu untuk para pengajarnya, diantaranya kemauan untuk bergaul dengan anak-anak, secara administratif mau mengikuti aturan yang telah ditetapkan, dan memiliki kemampuan di bidang fotografi. Pada saat ini kompetensi SDM yang dimiliki belum memenuhi semua kriteria tersebut sehingga masih banyak kekurangan yang ditimbulkan pada saat penyampaian jasa kepada konsumen.

Pemanfaatan untuk bagian sarana, sarana yang dibutuhkan oleh Bidik dalam pelaksanaan kegiatan penyampaian jasa sangat sederhana, yaitu hanya berupa alat peraga dan hal tersebut bukan merupakan barang yang mahal, hanya berupa mainan-mainan anak yang biasanya dijadikan objek foto, dan selebihnya yang diperlukan untuk memanfaatkan alat peraga ini adalah kreativitas dari pengajar sendiri dalam menyampaikan materi. Untuk prasarana hanya berupa kamera *pocket* dan laptop, kamera biasa digunakan untuk mencotohkan pada anak-anak cara memotret dan laptop digunakan untuk mengambil data dari anak-anak. Sejauh ini pemanfaatan sarana dan prasarana ini telah dimanfaatkan dengan optimal serta dapat mendukung kegiatan pelaksanaan penyampaian jasa dengan baik.



Gambar 5.3 Contoh Mainan yang digunakan

Dalam kebutuhan finansial perusahaan, perputaran modal saat ini masih cukup baik dalam memenuhi kebutuhan perusahaan. Perusahaan masih belum dapat memperluas lagi kerjasama dengan sekolah-sekolah yang baru, dikarenakan adanya kendala pada bagian SDM, tetapi pendapatan perusahaan saat ini masih terbilang stabil dan cukup untuk memebuhi kebutuhan perusahaan.

Pada saat ini, pemanfaatan sumber daya perusahaan masih kurang maksimal, hal ini dikarenakan masih memiliki kendala pada bagian SDM, dimana SDM yang ada saat ini belum semuanya memiliki kompetensi yang diinginkan oleh perusahaan. Maka dari itu, untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan dengan maksimal dan pelaksanaan strategi perusahaan yang lebih efektif perusahaan perlu untuk mengatasi kendala pada bagian SDM agar perusahaan dapat lebih memperluas bisnisnya.

Bab 6

Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan yang sudah penulis dapatkan dalam melakukan penelitian Efektivitas Strategi Diferensiasi di perusahaan Inova Photography School dan akan dijabarkan juga saran dari penulis terhadap kesimpulan yang telah didapatkan.

6.1 Kesimpulan

Berikut ini merupakan beberapa kesimpulan yang didapatkan untuk menjawab pertanyaan pada identifikasi masalah dalam penelitian ini:

1. Strategi diferensiasi dalam bentuk layanan yang dilakukan oleh Inova sudah dapat menarik konsumennya dengan baik. Hal tersebut didasarkan pada hasil wawancara mengenai respon konsumen yang baik yaitu pihak sekolah yang bekerja sama dengan Inova merespon dengan baik dalam pelaksanaan program Bidik di sekolahnya, sekolah tersebut merespon dengan baik dikarenakan program kurikulum dan nilai tambah yang diberikan oleh program Bidik, dan juga mengenai data kerja sama beberapa sekolah yang sudah terjalin mulai dari prgram Bidik didirikan sampai saat ini. Selain itu, respon dari pihak orang tua dan murid juga baik, dikarenakan berdasarkan data jumlah peserta pameran pada tiga tahun terakhir, jumlah siswa yang ikut serta sekitar 65%-75% dari jumlah siswa yang ada pada tahun ajaran tersebut. Dalam rangka untuk menarik konsumen agar tertarik untuk menggunakan jasanya, perusahaan selalu

melakukan evaluasi mengenai materi yang diberikan kepada siswa untuk pembaharuan kurikulum dan pembuatan proposal Bidik dalam bentuk yang lebih visual.

2. Penerapan strategi tersebut juga memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini didasarkan pada laporan penjualan lima tahun terakhir, yaitu pada tahun 2013 volume penjualannya sebanyak 176 siswa, pada tahun 2014 sebanyak 180 siswa, pada tahun 2015 sebanyak 171 siswa, pada tahun 2016 sebanyak 140 siswa, dan pada tahun 2017 sebanyak 148 siswa. Walaupun pada tahun 2016 terdapat penurunan jumlah siswa sebanyak 31 siswa atau sekitar 18% dari jumlah di tahun sebelumnya, tetapi hal tersebut sebagian besar dikarenakan faktor eksternal yang tidak bisa perusahaan kendalikan. Tetapi di lain sisi, dengan adanya peluang pasar yang tinggi serta kemunculan trend dalam bidang fotografi memberikan peluang untuk perusahaan agar dapat bekerja sama dengan banyak pihak, sehingga dapat menaikkan volume penjualan perusahaan. Tetapi hal ini memiliki kendala dimana hingga saat ini, program Bidik sulit untuk diperluas lagi di kota Bandung dikarenakan jumlah SDM yang kurang memadai dan kompetensi yang dicari sulit untuk dipenuhi.
3. Strategi diferensiasi akan tetap efektif untuk terus dilakukan perusahaan karena dapat menunjang tujuan jangka panjang perusahaan yang pertama yaitu dimana Bidik ingin menjadi pemain nasional. Berdasarkan data yang didapat tujuan jangka panjang program Bidik sudah mulai berjalan

yaitu memperluas usahanya di kota-kota lain. Hal ini memperlihatkan bahwa strategi yang digunakan membuat Inova dapat bertahan di dalam pasar.

6.2 Saran

Berikut ini merupakan beberapa saran yang diberikan, berdasarkan hasil kesimpulan yang didapatkan:

1. Strategi yang digunakan saat ini memang sudah efektif dan mendukung tujuan jangka panjang perusahaan, namun sebaiknya perusahaan terus melakukan evaluasi pada bagian pengembangan kurikulum dan koordinator program sehingga materi dan cara penyampaian jasa oleh pengajar tetap terkontrol dengan baik serta dapat diterima oleh anak-anak dengan cara yang menyenangkan dan menarik sehingga dapat menaikkan jumlah volume penjualan.
2. Dalam hal mengatasi permasalahan SDM yang dihadapi oleh perusahaan, perusahaan sebaiknya melakukan rekrutmen untuk para pengajar baru yang dapat mengajar fotografi untuk anak-anak sehingga kerjasama untuk program Bidik ini dapat lebih diperluas. Tetapi jika rekrutmen pengajar di dalam satu kota khususnya Bandung pada saat ini sudah dirasa terlalu sulit, maka sebaiknya perusahaan memfokuskan pada tujuan jangka panjang program Bidik yaitu untuk membuka kerjasama untuk program Bidik ini di kota lain dengan mengandalkan pengajar dari kota yang sama, seperti yang telah dilakukan di kota Pekanbaru, sehingga perluasan kerjasama Bidik kedepannya dapat tetap berjalan.

Daftar Pustaka

- Acquaah, Moses. 2011. *Business Strategy and Competitive Advantage in Family Business in Ghana: The Role of Social Networking Relationship*. University of North Carolina.
- Air Foto Network. 2017. *Profile Air Foto Network*. Diambil dari <https://airfotonetwork.net/> (Senin, 21 Mei 2018, pkl. 23.26)
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management*. Thirteen edition. New Jersey: Pearson Education inc.
- Ellya, Berita Jateng, 2016. *Bisnis Jasa Fotografi di Indonesia Mengalami Penurunan*. Diambil dari <http://beritajateng.net/bisnis-jasa-fotografi-di-indonesia-mengalami-penurunan/> (Senin, 11 September 2017, pkl. 18.00)
- Heiko Gebauer, Andres Gustafsson, dan Lars Witell. *Competitive Advantage Through Service Differentiation by Manufacturing Companies*. *Journal of Business Research* (2011):1270-1280
- Kamus Bisnis. *Analisis Internal*. Diambil dari <https://kamusbisnis.com> (Minggu, 26 November 2017, pkl. 16.54)
- Kaskus. 2017. *Angin Photo School*. Diambil dari [https://www.kaskus.co.id /](https://www.kaskus.co.id/) (Senin, 21 Mei 2018, pkl. 23.28)
- KBBI. *Efektivitas*. Diambil dari [http://kbbi.kata.web.id//](http://kbbi.kata.web.id/) (Minggu, 22 Oktober 2017, pkl. 20.35)
- Ketchen Jr., David J dan Alan B. Eisner. 2009. *Strategy: 2008-2009*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Makadok, Rich, dan David Ross. Taking Industry Structuring Seriously: A Strategic Perspective on Product Differentiation. *Strategic Management Journal* 34 (2013): 509-532
- Mullins, John W dan Orville C. Walker, JR. 2012. *Marketing Management : A Strategic Decision - Making Approach*. Eight Edition. New York: McGraw-Hill
- Santoso, Wijayanto Budi dan Achmad Ghazali. 2015. *Ekonomi Kreatif: Rencana Pengembangan Fotografi Nasional 2015-2019*. PT. Republik Solusi.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Fourth edition. New Delhi: John Wiley & Sons, inc.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta
- Syaikhon, Ahmad, Neraca, 2012. *Perkembangan Industri Fotografi di Indonesia*, Diambil dari <http://www.neraca.co.id/article/21631/perkembangan-industri-fotografi-di-indonesia> (Senin, 11 September 2017, pkl. 18.50)
- Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, dan A. J. Strickland III. 2014. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases*. McGraw-Hill.
- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy*. USA: Pearson Education, Inc.