

Implementasi *Diamond Strategy Framework* pada Bimbingan Belajar Primagama

Hario Sulistianto

TANRI ABENG UNIVERSITY

E-mail: hario.s@tau.ac.id

Diterima: 6 Maret 2018

Disetujui: 13 Maret 2018

Abstract:

Strategy is a fundamental part of a business due to its purpose as a foundation for business organization lay out their plan and action into commotion. One of the frameworks to setup a strategy is diamond strategy. The strategy diamond framework can be used to develop strategies in multi-business enterprises at all organizational levels and across market or product. This article demonstrates how the framework yields insight that managers and executives need in order to make critical strategic decision. The power of single integrated approach lies in its transformative ability to unite a form with one template based on a common language and shared lexicon. This is a case study of Bimbingan Belajar Primagama, focusing on how the management examines the components of diamond strategy framework and it's implementation in their organization. Primagama, one of the tuition center, gained a lot of experience and successfully expanded its business to various parts of Indonesia. However, eventually, the rigors of competition forced some or even many tuition center to accept a reduction in income and number of students. Several things affected the decline, such as management, competitors, and marketing. Therefore, a prepared strategy or grand strategy aimed at restoring its tutoring business on track and to reap maximum benefits.

Keywords: *Strategy; Diamond Strategy Framework; Tuition Center.*

Introduction

Manajemen stratejik adalah ilmu dan seni memformulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas-fungsi yang memberikan kemampuan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya menurut David (2011) [1]. Manajemen stratejik memfokuskan pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasional, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk mencapai kesuksesan organisasi. Strategi merupakan sebuah hal yang penting dalam suatu usaha, karena dengan strategi tersebut sebuah organisasi usaha dapat menjalankan kegiatannya dengan terencana. Salah satu kerangka penyusunan strategi bisnis adalah *diamond strategy framework* yang diperkenalkan oleh Hambrick dan Fredrickson (2001). Kerangka strategi ini mengantarkan pada hal-hal dasar bagi sebuah organisasi usaha dalam menyikapi situasi dan mempersiapkan diri menghadapi persaingan yang ketat dengan memperhitungkan pengembalian ekonomi yang nyata.

Penciptaan Nilai dan Jasa

Usaha tidak hanya menjalankan jual beli saja, namun juga bagaimana menciptakan nilai. Czinkota dan Kotabe (2001) menambahkan bahwa penciptaan nilai pelanggan dapat dilakukan apabila perusahaan mampu memanfaatkan sumber daya yang mereka miliki dengan optimal untuk menciptakan *competitive advantages* [2]. Bimbingan belajar merupakan usaha yang berkaitan dengan layanan berupa jasa kepada konsumen yang sedikit banyak akan bersinggungan dengan layanan berupa barang. Pola pemikiran dimana menjadikan konsumen sebagai unsur keutamaan menjadi penting, seperti yang diungkapkan oleh Vargo dan Lusch (2004), sebagai berikut [3]:

“Customer-perceived quality is always the driving factor, and the willingness to accept a trade-off between standardization quality and customization quality, usually for a commensurate trade-off in price is actually a form of customization. That is, some consumers are willing (or prefer) to engage in relatively high levels of coproduction (self-service), and some are willing (prefer) to have offering firms provide services more directly”

Terkait dengan usaha yang dijalankannya maka faktor konsumen tidak dapat dilepaskan dari perhitungan dan dasar kualitas yang hendak dihadirkan oleh organisasi bisnis, baik itu jasa maupun barang. Bimbel yang bergerak di bidang jasa diharapkan juga dapat menciptakan nilai yang sesuai dengan kebutuhan dari konsumen. [4] *Value creation, and particularly the value-in-use concept stating that value for customers is created during use of resources, are foundational issues for understanding the service logic* (Grönroos and Ravald, 2010). Pernyataan tersebut mengingatkan bahwa dalam dunia jasa pun, penciptaan nilai didukung adanya sumber daya yang dimiliki. Penciptaan nilai menjadi sesuatu yang membedakan antara satu organisasi bisnis dengan organisasi bisnis yang lain. Perbedaan inilah yang akan memberikan ciri terhadap sebuah organisasi bisnis, menarik minat calon konsumen, dan menjadi salah satu alasan untuk membuat landasan pemasaran sebuah organisasi bisnis untuk ditawarkan kepada masyarakat, khususnya konsumen, dan calon pelanggan potensial. Tentunya nilai tidak hanya berupa sesuatu yang terlihat, namun juga sesuatu yang dapat dirasakan atau dialami oleh konsumen.

Teknologi dan Pemasaran

Perusahaan memiliki sumber daya yang dapat dimanfaatkan. Sumber daya tersebut bisa berupa material, manusia, maupun teknologi. Sumber daya tersebut menjadi aset penting bagi perusahaan. Capon dan Glazer (1987) menegaskan bahwa [5]:

“Firms that choose to approach the technological frontier place themselves at risk, for technology research, development, and exploitation are by definition uncertain. However, though remaining in familiar product-market situations reduces current uncertainty and may ensure current profits, the avoidance of technological risk today may lead to considerable market risk tomorrow. Companies that do not learn to use and profit from their know-how may well find they have failed to extract returns from their most valuable asset.”

Teknologi yang kini sudah menjadi bagian dari bisnis tidak dapat dilepaskan karena pengaruhnya yang luar biasa bagi pemasaran yang kemudian berdampak pada tingkat pendapatan yang pada akhirnya menentukan keuntungan yang didapatkan. Teknologi di bidang jasa juga membawa peran tersendiri dalam memberikan layanan yang optimal bagi

konsumen, yang sebelumnya turut mencakup pihak yang bekerja sama dalam perjanjian pengembangan bisnis (waralaba). Maglio dan Spohrer (2007) mengungkapkan [6]:

“Bringing a broad range of services to market involves specialists in organizational change (human factors), business design (management and economic factors), and technology design and implementation (engineering factors). That is, providing any complex business-to-business service means creating an interdisciplinary effort—incorporating people, technology, value propositions, and shared information—that is matched to each opportunity.”

Manusia, teknologi, nilai, dan berbagi informasi demi kemajuan usaha menjadi penting untuk meraih kesempatan dan mewujudkan target usaha.

Pemasaran pun kini dilakukan tidak lagi hanya mengandalkan kontak secara langsung, namun ditambah dengan adanya teknologi, mengkombinasikan berbagai sumber daya atau aset organisasi bisnis guna menarik minat para konsumen. Catatan penting, hubungan menjadi sesuatu yang harus dipertahankan guna meningkatkan layanan dan nilai, serta pengalaman yang tidak dapat dialihkan pada hal lain. Grönroos (1994) menjabarkan perkembangan pemasaran seperti berikut [7]:

“On the other hand, marketing is more and more developing in a direction where the toolbox thinking of the marketing mix fits less well. In industrial marketing, services marketing, managing distribution channels and even consumer packaged goods marketing itself, a shift is clearly taking place from marketing to anonymous masses of customer to developing and managing relationships with more or less well-known or at least somehow identified customers”.

Pemasaran tidak lagi hanya melihat secara general setiap konsumen, namun lebih kepada perhatian yang mendalam kepada konsumen secara individual atau setidaknya memilih konsumen potensial yang akan membawa dampak lebih terhadap pengembalian dalam bentuk keuntungan.

Strategi dan Merek

Pengembangan sebuah usaha tidak bisa lepas dari pemasaran dan merek yang dimilikinya. Proses penguatan merek memiliki dampak yang signifikan dan menyeluruh, seperti yang dikemukakan oleh Abimbola (2010) [8]:

“With this growth, our understanding of the branding process now includes its development, nurture, evaluation and maintenance – all of which enhance the longevity of a brand and the assets emanating from it. Such assets include (but are not limited to) the Reputation and Identity of organisations”.

Merek menjadi lebih dari sekedar nama, namun juga sebuah identitas dan didalamnya terdapat reputasi yang dipegangnya. Hal ini kemudian menjadikan nilai sebuah organisasi bisnis di mata masyarakat umum, khususnya para calon pelanggan potensial. Presentasi merek sebuah usaha yang memiliki hubungan dengan para pemilik bisnis (system waralaba) juga penting, untuk menjual citra dan kinerja yang ditawarkan dengan harapan pengembalian keuntungan yang sebanding dengan investasi yang dikeluarkan. Isu-isu terkait merek muncul seperti yang ditemukan oleh Lindgreen, Beverland dan Farelly (2010) [9]:

“Some of the important branding issues addressed include how brand strength impacts manufacturer–reseller relationships;

- *the nature and importance of brand equity in mergers and Acquisitions;*

- *the role of brand equity in co-branding;*
- *internal brand equity; and*
- *brand image elements that influence customer preparedness to pay a price premium”.*

Isu merek dagang yang kemudian ditawarkan akan menjadi sebuah dasar bagi pemasaran merek secara waralaba kepada para investor yang akan membuka usaha bimbel dengan merek dagang tersebut. Kepercayaan menjadi utama, terutama bila di kemudian hari terjadi insiden yang dapat membawa dampak bagi kedua belah pihak. Hal ini bisa diantisipasi apabila terdapat keselarasan antar pihak agar bisa menjalankan bisnis secara baik. Phillips (2008) mengemukakan bahwa [10]:

”Despite its modern sound, the term synergy first appeared in the 1600’s. The word’s Greek root literally means ‘cooperation’ or working together; however, implicit in the modern term is a combination of the two entities which is somehow greater than the sum of the separate parts”.

Tentunya keselarasan atau sinergi ini memiliki tujuan untuk memberikan keuntungan bagi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya melalui sebuah kerja sama yang disepakati bersama.

“The goals of synergy programs tend to be expressed in broad, vague terms: “sharing best practices,” “coordinating customer relationships,” “crossfertilizing ideas.” In addition to cutting off debate – who, after all, wants to argue against sharing? – such fuzzy language obscures rather than clarifies the real costs and benefits of the”. [11]

Pernyataan Goold dan Campbell (1998) di atas mengindikasikan bahwa sesungguhnya pembagian keuntungan menjadi landasan utama dibandingkan dengan kriteria kerja sama itu sendiri, dan hal inilah yang kemudian harus dipahami secara seksama oleh pihak-pihak yang terkait di dalam perjanjian.

Strategi disusun tidak hanya melihat dari dalam sebuah organisasi bisnis, namun juga dari lingkungan yang ia masuki. Lingkungan tersebut memiliki berbagai macam faktor maupun aspek yang terdapat di dalamnya. Westney (2011) menyatakan [12]:

“Institutional theory shares the model of the firm as an open system—an organization interacting with its external environment—but develops from somewhat different premises. It sees the firm as a social, as well as an economic, system, influenced by social values as well as its need to generate economic value. It complements, rather than displaces, the input-output model”.

Organisasi bisnis tidak lagi dilihat hanya sekedar sebuah institusi namun juga bagian dari sebuah masyarakat. Hal ini membuat lingkungan dari sebuah organisasi bisnis sebuah kesatuan sosial yang saling mempengaruhi dan membawa dampak kepada setiap pihak yang ada di dalamnya, seperti apa yang dikemukakan oleh Westney (2011) berikut [13]:

“The institutional field includes the immediate resource environment (as does the classic input-output model). However, it views suppliers, customers, and so on as social actors with whom the firm has relationships of varying degrees of importance (the degree being influenced not only by resource level and criticality but also by the status and reputation of the external actor). It also includes competitors, but portrays them as fellow denizens of the field, engaged in

developing and contesting its shared institutional logics. Moreover, the field also includes an array of organizations and institutions that are not part of the direct input-output system but also influence how the organization is seen and how it sees itself”.

Perjalanan sekian lama dan dinamika bisnis, Bimbel berupaya membenahi diri untuk kembali berlomba dengan kompetitor dalam persaingan usaha pendidikan luar sekolah khususnya bimbingan belajar. Pembenahan diri tersebut diawali dengan pengembangan *grand strategy* atau strategi utama yang meliputi berbagai aspek di dalam perusahaan. Strategi utama yang telah dikembangkan tersebut menjadi tumpuan bagi Bimbel untuk maju dan mewujudkan visi dan misi perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

Bisnis Bimbingan Belajar (Tuition Center)

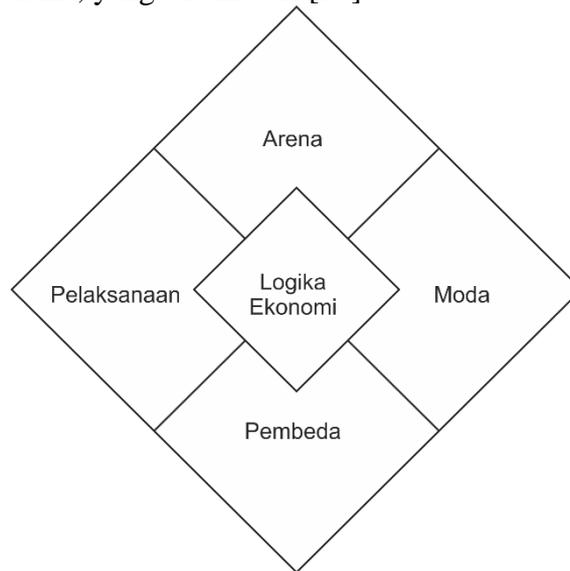
Bimbingan belajar atau lebih dikenal dengan nama Bimbel marak berdiri di Indonesia. Keberadaan bimbingan belajar sendiri didukung dengan adanya Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Salah satu hal yang ditekankan dalam UU Nomor 2 tahun 1989 adalah terkait dengan tanggung jawab penyelenggaraan pendidikan, yakni bahwa pada dasarnya beban penyelenggaraan pendidikan tidak hanya dipikul oleh pemerintah saja, tetapi juga pada keluarga dan masyarakat. Tanggung jawab masyarakat, dalam hal ini, diambil alih oleh sejumlah individu yang memiliki kemampuan untuk mengumpulkan sejumlah pengajar dan membentuk organisasi yang memberikan bantuan berupa bimbingan dalam pendidikan.

Bimbingan menurut Crow & Crow (Prayitno, 2004: 94) adalah bantuan yang diberikan oleh seseorang dengan kepribadian yang memadai dan terlatih dengan baik kepada individu-individu setiap usia untuk membantunya mengatur kegiatan hidupnya sendiri, mengembangkan pandangan hidupnya sendiri, membuat keputusan sendiri, dan menanggung bebannya sendiri [14]. Selanjutnya, bimbingan belajar (Hamalik, 2004: 195) memiliki pengertian bimbingan yang ditujukan kepada siswa untuk mendapatkan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat, kemampuan dan membantu siswa untuk menemukan cara-cara efektif dan efisien dalam mengatasi masalah belajar yang dialami siswa [15]. Bimbingan belajar yang diteliti oleh penulis adalah salah satu bimbingan belajar yang memiliki sejarah panjang di Indonesia, yaitu Primagama. Bimbingan belajar tersebut telah berdiri sejak 1982 dan telah menjalankan bisnisnya selama kurang lebih 35 tahun, Kondisi ekonomi yang mengalami fluktuasi mempengaruhi angka penjualan jasa bimbingan belajar di berbagai daerah. Tingginya harga jual dan menurunnya kemampuan konsumen untuk membeli jasa yang ditawarkan dianggap sebagai faktor yang sangat mempengaruhi. Kompetitor baru kemudian masuk melalui penawaran yang lebih murah dengan fasilitas yang tidak kalah dengan Bimbel yang sudah ada, menambah derita usaha yang harus dihadapi. Menghadapi persaingan ekonomi seperti saat ini, berarti harus menemukan cara untuk keluar dari status komoditas dan beralih pada kepentingan dan kebutuhan konsumen secara lebih baik dibandingkan pesaing (Ferrel dan Hartline, 2011: 1) [16].

Merujuk pada kondisi yang ada, penyusunan strategi yang dimanfaatkan untuk mengantisipasi persaingan usaha yang semakin ketat maka *diamond strategy framework* bisa menjadi solusi. Menggunakan berbagai elemen yang ada di dalamnya, usaha bimbel yang dijalankan sebagai usaha layanan jasa dapat merasakan dampak yang diharapkan.

Method

Strategi adalah sesuatu yang terpusat, terintegrasi, berorientasi pada konsep eksternal tentang bagaimana bisnis dapat mencapai tujuannya. Bisnis apabila diharuskan memiliki strategi, maka strategi tersebut harus memiliki lima elemen di dalamnya. Hambrick dan Fredrikson (2001) dalam jurnalnya memberikan petunjuk tentang lima elemen utama yang membentuk sebuah strategi bisnis, yang terdiri dari [17]:



Gambar 1: *Diamond Strategy Framework*

- a. **Arena:** panggung manakah yang akan digunakan sebagai tempat usaha?
Arena merupakan pilihan paling dasar untuk menentukan dimana bisnis tersebut akan dijalankan. Arena memberikan sebuah gambaran spesifik tentang bisnis yang berjalan, seperti kategori produk, segmen pasar, area geografis, teknologi yang digunakan, dan tahapan-tahapan yang memberikan nilai tambah. Pemilihan arena tidak hanya memilih dimana namun penekanan yang lebih pada posisi dan produk yang ditawarkan.
- b. **Moda:** bagaimana caranya mencapai arena?
Sarana untuk mencapai dan mewujudkan spesifikasi bisnis yang berjalan secara terperinci. Moda yang tepat dibutuhkan untuk menghadirkan produk atau jasa yang ditawarkan pada segmen, area geografis, atau penciptaan sebuah nilai lebih. Pemilihan moda bukan sesuatu yang dipikirkan mudah atau sebagai bentuk implementasi, karena produk atau jasa yang ditawarkan juga akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan moda yang dipilih untuk berbisnis.
- c. **Pembeda:** bagaimana caranya memenangkan persaingan di pasar?
Dunia kompetisi mengandalkan pembeda sebagai kunci kemenangan, dan hal tersebut tidak mudah dibuat. Pembeda dibentuk oleh pilihan terdepan dan sadar akan produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen untuk melawan pesaing serta mendapatkan pendapatan dan keuntungan. Terkadang kombinasi pembeda memberikan keunggulan di pasar secara nyata.
- d. **Pelaksanaan atau tahapan:** seberapa cepat dan langkah apa yang akan dilakukan?
Rangkaian dan kecepatan sebuah tindakan yang harus dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan sebuah bisnis. Tahapan superior tidak ada yang pasti dalam dunia bisnis, namun penilaian pembuat strategi yang menentukan. Keputusan mempercepat atau memperlambat tahapan didorong oleh berbagai faktor. Sumber daya, keadaan yang mendesak, pencapaian kredibilitas, dan keinginan menjadi yang pertama

adalah beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan tentang seberapa cepat tahapan yang hendak dilakukan untuk mendukung inisiatif strategi dan mewujudkannya.

e. Logika Ekonomi: bagaimana mendapatkan hasil?

Ide jelas tentang mendapatkan keuntungan secara nyata dan jauh melampaui biaya modal perusahaan. Menawarkan produk atau jasa yang tidak mampu ditandingi kepada konsumen merupakan salah satu cara untuk meraih keuntungan yang diinginkan. Logika ekonomi berakar dalam pada kemampuan dasar perusahaan.

Strategi bukanlah sebuah pilihan diantara lima elemen tersebut namun sebuah kesatuan dan integrasi keseluruhan. Melalui integrasi tersebut maka dapat menciptakan strategi yang tidak hanya sekedar sebuah alat namun juga mampu diaplikasikan, memberikan pengaruh yang positif, membawa manfaat, dan keuntungan yang signifikan terhadap sebuah organisasi. Strategi menjadi sesuatu yang penting bagi perusahaan untuk menjalankan bisnis. Komponen-komponen tersebut saling mengisi, terkait dan mempererat hubungan di dalamnya. Kesatuan dari lima unsur tersebut memberikan penjelasan pada strategi yang hendak dilaksanakan, serta jalan menggapai tujuan organisasi bisnis. Mulai dari memahami di mana organisasi bisnis tersebut menjalankan bisnisnya, lalu memanfaatkan “alat” apa yang paling sesuai untuk bersaing ditambah dengan modal sumber daya dan ide inovatif yang akan menarik konsumen, kemudian tahap-tahap yang harus dilalui guna mencapai tujuan organisasi dan meraup keuntungan yang maksimal serta pengembalian investasi yang adil.

Result and Discussion

Menilik antara lima elemen strategi dengan apa yang ditemukan dalam realita, sedikit banyak terdapat hal-hal yang dapat memberikan gambaran tentang aplikasi pembangunan strategi Bimbel. Hal-hal tersebut antara lain:

a. Arena

Tantangan yang muncul adalah bagaimana menempatkan cabang/outlet bimbingan belajar di area yang strategis, mudah dijangkau, dan menarik minat masyarakat sekitar. Akses terhadap sejumlah teknologi juga butuh dipertimbangkan untuk menghadirkan produk-produk andalan dan memberikan layanan yang optimal kepada konsumen. Kurikulum yang digunakan pun juga mau tidak mau harus mampu menyesuaikan dengan kondisi setempat yang telah diatur oleh dinas pendidikan setempat.

Segmentasi pasar yang dituju adalah para pelajar atau siswa sekolah dengan rentang Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Atas atau yang sederajat, secara spesifik dimulai dari kelas 4 SD hingga kelas 12 SMA/SMK. Primagama menancapkan usahanya secara domestik di wilayah Indonesia, khususnya di sejumlah provinsi dengan kota atau kotamadya maupun kabupaten yang memiliki jumlah siswa potensial. Hal ini didukung dengan adanya akses teknologi yang dimiliki masing-masing daerah sasaran sebagai salah satu cara untuk memudahkan penawaran dan pengenalan Bimbel beserta program-program layanan yang dimiliki. Cakupan wilayah geografis yang luas dan keragaman masyarakat Indonesia menciptakan dinamika yang kuat.

b. Moda

Moda bisa berupa pembukaan cabang secara internal maupun menggunakan metode waralaba. Penentuan cabang baru akan ditentukan dengan potensi yang dimiliki oleh sebuah wilayah untuk memberikan keuntungan dengan jumlah siswa potensial yang ada. Bentuk bisnis berupa waralaba memberikan keterbatasan bagi perusahaan untuk mengaplikasikan kebijakan yang telah dibuat, akan tetapi memberi keleluasaan bagi pemilik/pembeli waralaba merek waralaba untuk melakukan modifikasi atas kebijakan

tersebut. Perbedaan geografis, sosial, dan kebiasaan masyarakat memberikan ruang untuk melakukan penyesuaian terhadap kebijakan.

Sikronisasi antara cabang menjadi penting untuk mencapai tujuan, ditambah dengan kerjasama dan saling pengertian antar cabang yang berada di dalam satu wilayah. Ekspansi dibagi dalam sejumlah wilayah besar (propinsi atau kumpulan sejumlah kabupaten) yang bertanggung jawab atas sejumlah wilayah yang lebih kecil atau waralaba lanjutan. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah koordinasi antar wilayah dan menetapkan sejumlah kebijakan yang sesuai dengan kondisi yang ada. Kerjasama diantara kedua belah pihak antara perusahaan dengan rekan waralaba merupakan sesuatu yang penting, mengingat sistem bisnis yang dijalankan dan bagaimana hubungan tersebut akan mempengaruhi keberlanjutan usaha bimbingan belajar.

c. Pembeda

Pelatihan sejumlah tentor untuk mempelajari materi-materi baru memungkinkan Bimbel memiliki jajaran pengajar yang berkualitas, dan ekspansi yang dilakukan memunculkan sejumlah bibit pengajar dari berbagai penjuru dengan ide-ide segar yang bermanfaat bagi produk yang ditawarkan. Kerja sama yang dilakukan dengan pihak ketiga dalam bidang teknologi informasi membuktikan kepercayaan perusahaan besar untuk mengembangkan teknologi pembelajaran yang bermanfaat bagi siswa-siswa sekolah. Layanan tersebut menjadi sebuah unggulan untuk bersaing dalam kompetisi dan menjadi diferensiasi yang efektif.

Kemungkinan imitasi oleh kompetitor bisa terjadi dan akan memberikan dampak yang signifikan khususnya pada wilayah-wilayah yang memiliki pasar yang padat persaingan. Pemanfaatan secara optimal akan layanan yang ada harus dilakukan untuk memberikan rasa percaya dan nyaman kepada konsumen dan memberikan kepastian untuk melanjutkan transaksi antara konsumen dan pihak Bimbel.

Memiliki jajaran pengajar yang berkualitas melalui seleksi dan pelatihan, dan ekspansi yang dilakukan memunculkan sejumlah bibit pengajar dari berbagai penjuru dengan ide-ide segar yang bermanfaat bagi produk yang ditawarkan. Kerja sama yang dilakukan dengan perusahaan teknologi informasi yang maju akan membuktikan kepercayaan perusahaan besar untuk mengembangkan teknologi pembelajaran yang bermanfaat bagi siswa-siswa sekolah. Metode yang selama ini digunakan dan menjadi andalan dipertahankan dengan mengikuti perkembangan jaman dan Teknik paling mutakhir untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi siswa khususnya mata pelajaran.

d. Pelaksanaan atau Tahapan

Ekspansi diawali dengan pembukaan sejumlah cabang di berbagai kota di pulau Jawa, khususnya di kota-kota besar dengan potensi siswa yang besar. Seiring berjalannya waktu, penambahan cabang dibutuhkan untuk meningkatkan pendapatan usaha sehingga moda waralaba pun seringkali dipilih untuk memperluas usaha. Salah satu penawaran yang dilakukan pada suatu kesempatan adalah waralaba yang dibuka untuk umum. Sistem waralaba dengan berbagai prosedur yang standar dan diharapkan memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak. Kinerja mitra usaha perlu diawasi dan dibimbing untuk terus melanjutkan usaha, khususnya di area-area strategis. Perhatian terhadap sumber daya manusia juga dibutuhkan untuk menjaga loyalitas

e. Logika Ekonomi

Sumber daya akademik, khususnya adalah para pelopor ide-ide pembelajaran yang memiliki kemampuan menyusun materi bimbingan belajar dan metode pembelajaran yang kemudian ditawarkan kepada konsumen (siswa) sebagai sebuah produk jasa. Penawaran tersebut bisa dilakukan sebagai bagian paket penjualan program bimbingan

belajar, atau menjadi sebuah produk baru yang terpisah dari produk utama, yaitu bimbingan belajar.

Penawaran harga yang sangat bervariasi akan mempengaruhi jumlah pendapatan yang diterima. Oleh sebab itu, penawaran yang bervariasi itulah menjadi sumber pendapatan yang menguntungkan melalui penawaran jasa yang menyesuaikan dengan jenis layanan yang akan diterima oleh konsumen. Penyesuaian dengan kebutuhan konsumen dari berbagai tingkat pendidikan, diperoleh dari kebutuhan setiap jenjang pendidikan yang membawa kesempatan dan resiko yang berbeda. Perbedaan tersebut memunculkan peluang pendapatan yang maksimal sesuai tingkat kesulitan yang harus dihadapi. Sehingga penawaran yang mumpuni dilakukan kepada para calon konsumen potensial.

Conclusion

Strategi tidak hanya sekedar menentukan arah, tujuan, langkah, dan proyeksi keuntungan. Strategi juga turut mempertimbangkan berbagai elemen yang ada di dalamnya, seperti sumber daya, aset, kompetitor, pelanggan, teknologi, dan hubungan yang ada baik secara internal maupun secara eksternal. Hal-hal ini diperhitungkan secara seksama untuk menghasilkan sebuah nilai yang setidaknya sesuai harapan, bahkan melebihi ekspektasi konsumen maupun pelanggan potensial untuk ditawarkan. Nilai yang baik itulah yang akan memberikan pengembalian keuntungan baik kepada organisasi bisnis itu sendiri maupun kepada para rekan dan pemasok. Hubungan yang terjaga dengan konsumen, terlebih kepada pelanggan setia akan memberikan dampak positif kepada keberlangsungan usaha dan pemasaran di masa yang akan datang.

Strategi yang direncanakan secara matang dan seksama serta melibatkan berbagai pihak yang mempunyai kepentingan, dapat menciptakan landasan yang kokoh untuk menetapkan langkah-langkah yang tepat untuk menjalankan bisnis, bersaing dengan kompetitor dan meminimalisir kesalahan maupun siap untuk menghadapi berbagai situasi yang akan menghadang. Strategi yang matang akan menguatkan hubungan internal dan eksternal yang pada akhirnya akan memberikan dampak signifikan atas pengembalian investasi berupa keuntungan maksimal yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan dan peningkatan organisasi bisnis di masa yang akan datang. Tidak lupa adanya pengendalian dalam memantapkan strategi agar dapat tetap terjaga dalam Batasan yang telah ditentukan sebelumnya. Skema *diamond strategy framework* bisa menjadi landasan yang sesuai dengan tuntutan persaingan usaha baik di bidang usaha barang maupun jasa.

Referensi

- [1] David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concept and Cases*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- [2] Czinkota, Michael R. and Kotabe, Masaaki. 2001. *Marketing Management*. Nashville: Soutwestern College Publishing.
- [3] Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. "The Four Service Marketing Myths". *Journal of Service Research*. 2004, Vol. 6, No. 4, pp. 324-335.
- [4] Grönroos, Christian and Ravald, Annika. "Service as business logic: implications for value creation and marketing". *Journal of Service Management*. 2011, Vol. 22, No. 1, pp. 5-22.
- [5] Capon, Noel and Galzer, Rashi. "Marketing and Technology". *Journal of Marketing*. 1987, Vol. 51. July, pp. 1-14.
- [6] Maglio, Paul P. and Spohrer, Jim. "Fundamentals of service science". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008, 36(1), 18-20.

- [7] Grönroos, Christian. "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing". *Management Decision*. 1994, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.
- [8] Abimbola, Temi. "Brand strategy as a paradigm for marketing competitiveness". *Journal of Brand Management*. 2010, Vol. 18, No. 3, pp. 177-179
- [9] Lindgreen, Adam, Beverland, Michael B., and Farelly, Francis. "From strategy to tactics: Building, implementing, and managing brand equity in business markets". *Industrial Marketing Management*. 2010, 39(8), 1223-1225.
- [10] Phillips, Mark. "Desperately seeking synergy: An often promised, rarely delivered outcome". *The Coastal Business Journal*. 2008, Vol. 7, No. 1, pp 21-26.
- [11] Goold, Michael and Campbell, Andrew. 1998. "Desperately Seeking Synergy". *Harvard Business Review*. September – October 1998, pp. 131 – 143.
- [12] [13] Westney, D. Eleanor. "Global strategy and global business environment: Changing models of the global business environment". *Global Strategy Journal*. 2011, Vol. 1, No. 3-4, pp. 377-341.
- [14] Prayitno, Prof. H dan Amti, Drs. Erman. 2004. *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [15] Hamalik, Oemar. 2004. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [16] Ferrell, Odies C. and Hartline, Michael D. 2011. *Marketing Strategy*. Mason: Cengage Learning.
- [17] Hambrick, Donald C. and Fredrickson, James W. "Are you sure you have a strategy?" *Academy of Management Executive*. 2001, Vol. 15, No.4, pp. 48-59.