

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *E-Learning*

E-learning merupakan bentuk pembelajaran/pelatihan jarak jauh yang memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informasi serta media elektronik, misalnya internet, *video/audiobroadcasting*, *video/audioconferencing*, CD-ROM (secara langsung dan tidak langsung), DVD-ROM, dan sebagainya.

2.1.1 *Online Learning*

Istilah *online learning* merujuk pada adanya jarak antara peserta didik dan pendidik, dimana peserta didik memanfaatkan komputer yang terhubung dengan internet untuk mengakses materi pelajaran, berinteraksi dengan pendidik dan peserta didik lainnya, dan memperoleh beberapa bentuk bantuan yang tersedia bagi peserta didik melalui *user interface* yang disediakan.

[t]he use of the Internet to access learning materials; to interact with the content, instructor, and other learners; and to obtain support during the learning process, in order to acquire knowledge, to construct personal meaning, and to grow from the learning experience. (Ally, 2008, p7)

2.2 Strategi

Menurut Kotler dan Keller (2009, p.93) “Strategi adalah rencana suatu perusahaan / organisasi untuk mencapai tujuan perusahaannya”.

Menurut Thomson, Strickland, dan Gamble (2009, p.6) “Strategi dalam sebuah perusahaan terdiri dari beberapa pergerakan kompetitif dan pendekatan bisnis yang manajer lakukan untuk mengembangkan bisnis, menarik dan melayani pelanggan, memenangkan persaingan, menangani operasi, dan mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Glueck dan Jauch (1998, p.12) “Strategi adalah rencana menyeluruh yang disatukan serta mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan”

2.3 Growth Strategy

Menurut Kurtz (2008, pp364-365) “*Growth Strategy* adalah langkah dalam *life cycle product* yang dimulai ketika perusahaan mulai menyadari adanya keuntungan dari investasi yang ditanamkan dalam sebuah produk”.

Menurut Alberto D. Hanani (2009) “Secara umum strategi pertumbuhan (*growth strategy*) perusahaan terbagi menjadi 3 (tiga) kategori. Pertama adalah strategi M&A (*Mergers & Acquisitions*). Kedua adalah strategi pertumbuhan organik melalui pengembangan pangsa pasar (*Market Share*). Ketiga adalah strategi

pertumbuhan organik melalui pengembangan portfolio (baik portfolio pasar mau pun portfolio produk)".

Hanani juga mengungkapkan "Berdasarkan sebuah studi yang dilakukan *McKinsey & Co.* beberapa tahun terakhir, ditemukan bahwa pengembangan portfolio pasar merupakan strategi pertumbuhan yang paling efektif bagi banyak perusahaan (member kontribusi bagi sekitar 50% responden). Sementara itu, strategi M&A menduduki peringkat kedua (yang member kontribusi signifikan kepada sekitar 30% responden), dan strategi pengembangan *market share* memberi kontribusi kepada 20% responden".

2.4 Kerangka Pengembangan Produk/Pasar

Merupakan alat perencanaan portfolio untuk mengidentifikasi kesempatan pertumbuhan perusahaan melalui penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, atau diversifikasi. Dalam buku karangan Kotler dan Keller yang berjudul *Marketing Management* (2009, p85) susunan perencanaan portofolio dapat dilihat pada Gambar 2.1 (Ansoff's Product – Market Expansion Grid)

	Existing products	New products
Existing markets	Market penetration	Product development
New markets	Market development	Diversification

Gambar 2.1 Ansoff's Matrix

a. *Market Penetration*

Merupakan strategi untuk pertumbuhan perusahaan dengan meningkatkan penjualan dari produk yang sekarang ada, untuk segmen pasar yang sekarang ada tanpa mengubah produknya.

b. *Market Development*

Merupakan strategi bagi pertumbuhan perusahaan dengan mengidentifikasi dan mengembangkan segmen pasar yang baru untuk produk perusahaan yang sekarang sudah ada.

c. *Product Development*

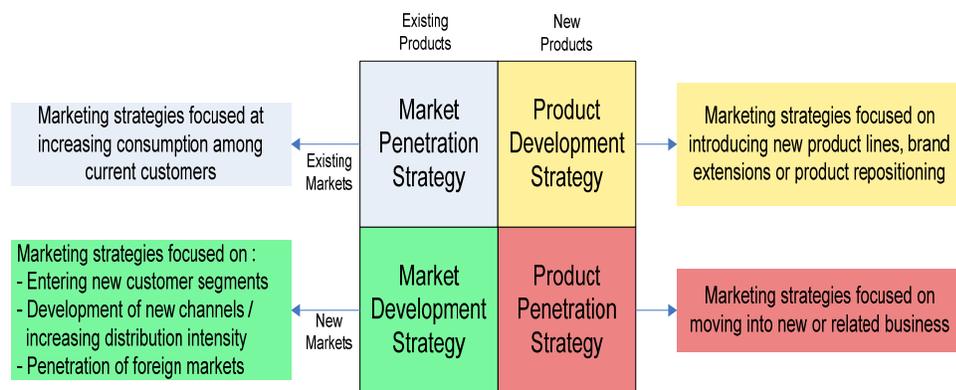
Merupakan strategi untuk pertumbuhan perusahaan dengan menawarkan produk yang baru atau yang sudah dimodifikasi ke segmen pasar yang sekarang ada.

d. *Diversification*

Merupakan strategi untuk pertumbuhan perusahaan melalui memulai atau mengakuisisi bisnis diluar produk dan pasar yang sudah ada bagi perusahaan.

2.4.1 Aplikasi Pemasaran dari Produk / *Expansion Grid*

Salah satu keuntungan dari menggunakan kerangka perencanaan pemasaran adalah bahwa kerangka itu membantu untuk memandu manajer pemasaran pada artikulasi strategi untuk mencapai tujuan pertumbuhan spesifik. Strategi pemasaran yang berbeda akan diterapkan untuk setiap sel atau kotak di dalam kerangka. Gambar 2.2 mengilustrasikan bagaimana masing-masing dari keempat pilihan strategis dalam kerangka pengembangan produk pasar menerjemahkan menjadi tujuan pemasaran dan strategi yang berbeda untuk perusahaan.



Gambar 2.2 Menghubungkan Kerangka Pengembangan Produk / Pasar dengan Strategi Pemasaran (Ansoff's Matrix)

2.5 *Product Development*

Dalam bisnis dan *engineering*, *new product development* (NPD) adalah bahasa yang digunakan untuk mendefinisikan penyelesaian proses membawa suatu produk atau jasa baru ke pasar. Terdapat dua jalur paralel yang terlibat dalam proses NPD : satu melibatkan generasi pemikiran, desain produk, dan *engineering* secara detail; yang lainnya melibatkan riset pasar dan analisis pemasaran. Perusahaan secara tipikal melihat NPD sebagai tahap awal dalam menghasilkan dan mengkomersilkan produk baru diantara keseluruhan proses strategis dari *product life cycle management* yang digunakan untuk memelihara atau meningkatkan porsi pasarnya.

Banyak perusahaan menuangkan proses NPD ke suatu urutan langkah yang berurut diantaranya (Kotler & Keller, 2009, p614)

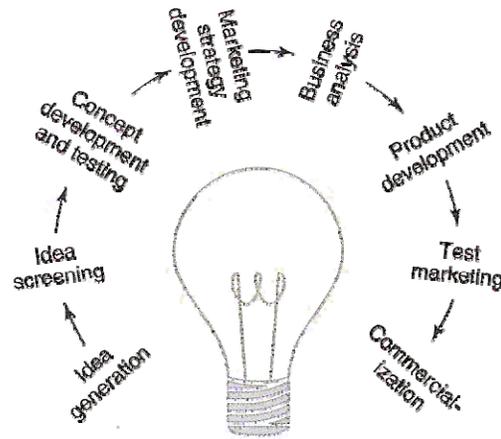
1. *Idea Generation*
2. *Idea Screening*
3. *Concept development and testing*
4. *Marketing Strategy Development*
5. *Business Analysis*
6. *Product Development*
7. *Test Marketing*
8. *Commercialization*

Dibawah pendekatan urutan pengembangan proses ini, suatu bagian di dalam perusahaan bekerja secara individual untuk menyelesaikan tahap dari prosesnya

sebelum melempar produk baru ke bagian dan tahap berikutnya. Kecepatan untuk memasarkan dan mengurangi waktu pengembangan produk baru menjadi suatu perhatian yang perlu ditekankan dalam perusahaan di semua industri. NPD itu sendiri merupakan suatu proses penyaringan produk mana yang layak dijual ke target pasar..

Pada masa dimana teknologi sangat cepat berubah saat ini dan kebutuhan *customer* yang tidak dapat diprediksi (*fussy*), kecepatan dalam pengembangan produk baru merupakan sumber keuntungan kompetitif untuk perusahaan. Yang dapat dilakukan pemasaran perusahaan adalah mengadopsi pendekatan yang lebih cepat dan berorientasi pada tim, disebut *simultaneous product development*. Yaitu suatu pendekatan dalam pengembangan produk baru dimana berbagai bagian perusahaan bekerja secara berdekatan dan bersamaan, *overlapping* tahap dari proses pengembangan produk diatas untuk menghemat waktu dan meningkatkan efektifitas.

2.5.1 Tahap Utama dalam Proses Pengembangan Produk Baru



Gambar 2.3 Tahap Utama dalam Proses Pengembangan Produk Baru menurut Kotler & Keller (2009)

Gambar 2.3 merupakan sketsa utama dalam pengembangan produk baru dan berikut ini adalah penjelasan untuk masing masing langkah:

1. *Idea Generation* ("Fuzzy front end" dari proses NPD)
 - Ide untuk menciptakan produk baru dapat dikumpulkan dari *pelanggan* (menggunakan *user innovation*), departemen R&D di dalam perusahaan, *competitor*, *focus groups*, karyawan, sales, pameran dagang, ataupun melalui kebijakan *Open Innovation*. Metode penemuan etnografis (mencari pola dan kebiasaan pengguna) juga dapat digunakan untuk mendapatkan

suatu pendekatan terhadap bentuk produk baru ataupun fitur produk.

- Teknik pembuatan ide formal dapat digunakan, misalnya daftar atribut, hubungan yang dipaksakan, *brainstorming*, analisa morfologikal dan analisa masalah.

2. *Idea Screening*

- Tujuannya adalah untuk menghilangkan konsep yang tidak stabil sebelum menempatkan sumber daya padanya.
- Orang yang memonitor harus menanyakan paling tidak tiga pertanyaan :
 - Apakah pelanggan sebagai target market mengambil manfaat dari produk tersebut?
 - Apakah secara teknikal memungkinkan untuk memproduksi produk tersebut?
 - Akankah produk tersebut memberi keuntungan saat diproduksi dan didistribusikan kepada pelanggan dengan harga yang ditargetkan?

3. *Concept Development and Testing*

- Mengembangkan detail *marketing* dan produksi
 - Siapakah target market dan siapa pengambil keputusan dalam proses pembelian?
 - Fitur produk apa yang harus diintegrasikan?

- Keuntungan apa yang akan dihasilkan oleh produk tersebut?
 - Bagaimana *customer* akan bereaksi terhadap produk?
 - Bagaimana produk tersebut diproduksi dengan biaya yang paling efektif?
 - Buktikan kemungkinan melalui fasilitas interpretasi komputer maya, dan *rapid prototype*.
 - Berapa biaya yang akan dikeluarkan untuk memproduksinya?
- Menguji konsep dengan menanyakan sample *customer* prospektif mengenai apa yang mereka pikirkan mengenai ide tersebut.
4. *Business Analysis*
- Mengestimasi harga jual yang paling memungkinkan berdasarkan kompetisi dan *feedback customer*.
 - Mengestimasi volume penjualan berdasarkan besar pasar.
 - Mengestimasi keuntungan dan *breakeven point*.
5. *Beta Testing and Market Testing*
- Memproduksi *prototype* fisik atau *mock-up*.
 - Menguji produk dalam situasi penggunaan tipikal.
 - Melakukan dialog *customer* dalam bentuk *focus group* atau perkenalan saat pameran dagang.
 - Buat penyesuaian saat dibutuhkan.

- Memproduksi suatu alur awal dari produk dan menjualnya dalam suatu area pengujian pasar untuk menentukan penerimaan *customer*.
6. *Technical Implementation*
- Permulaan program baru.
 - Estimasi sumber daya.
 - Publikasi yang diinginkan.
 - Perencanaan operasi produksi.
 - Penjadwalan departemen.
 - Kolaborasi supplier.
 - Publikasi rencana sumber daya.
 - Evaluasi dan pengawasan program.
 - Kemungkinan perencanaan *what-if*.
7. *Commercialization* (seringkali dipikirkan di akhir -NPD)
- Meluncurkan produk.
 - Menghasilkan dan menempatkan iklan dan promosi lain.
 - Isi jalur distribusi dengan produk.
 - Analisis *critical path* adalah yang paling penting pada tahap ini.

Langkah-langkah ini dapat dilakukan jika diperlukan. Beberapa langkah dapat juga dihilangkan. Untuk mengurangi waktu yang dibutuhkan oleh proses NPD, banyak perusahaan menyelesaikan beberapa langkah pada waktu yang bersamaan (dikenal sebagai

concurrent engineering atau waktu untuk memasarkan). Kebanyakan pimpinan industri melihat pengembangan produk baru sebagai proses *proactive* dimana sumber daya dialokasikan untuk mengidentifikasi perubahan pasar dan mengambil kesempatan produk baru sebelum terjadi (dalam kontras untuk suatu strategi *reactive* dimana tidak ada sesuatu yang dilakukan sampai masalah muncul atau *competitor* memperkenalkan suatu inovasi). Banyak pemimpin industri melihat pengembangan produk baru sebagai proses yang terus-menerus (dikenal sebagai pengembangan yang terus-menerus) dimana seluruh organisasi selalu mencari kesempatan.

Untuk produk inovatif lebih lanjut diindikasikan pada diagram diatas, jumlah ketidakpastian dan perubahan yang besar mungkin terjadi, yang membuatnya sulit atau tidak mungkin untuk merencanakan penyelesaian proyek sebelum memulainya. Dalam kasus ini, suatu pendekatan yang lebih fleksibel mungkin bijaksana.

Karena proses NPD secara tipikal membutuhkan baik kemampuan produksi maupun *marketing*, tim *cross-functional* adalah suatu jalan yang umum dari mengorganisasikan proyek. Tim bertanggungjawab untuk semua aspek dari proyek, dari pembuatan ide awal untuk komersialisasi akhir, dan mereka umumnya melaporkan ke manajemen senior (seringkali kepada *Vice President* atau Manajer Program). Dalam industri dimana produksi kompleks secara teknis, pengembangan riset secara tipikal mahal, dan daur hidup produk

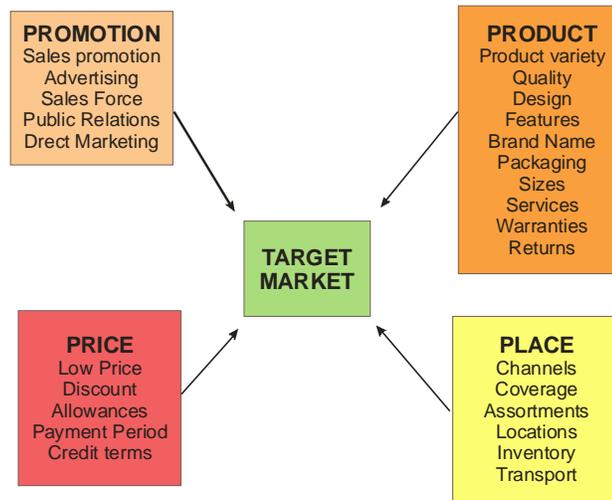
secara relatif pendek, aliansi strategis diantara beberapa organisasi membantu untuk meningkatkan biaya, menyediakan akses untuk kumpulan *skill* yang lebih luas, dan mempercepat keseluruhan proses.

2.5.2 Mengembangkan Bauran Pemasaran

Saat perusahaan telah memutuskan strategi pemasarannya secara keseluruhan, maka perusahaan telah siap untuk mulai merencanakan detail dari bauran pemasaran, salah satu konsep utama dalam pemasaran modern. Philip Kotler dan Gary Armstrong (2004) pada bukunya yang berjudul "*Principles of Marketing*" mengatakan bahwa :

"Marketing mix is a set of controllable, tactical tools, product, price, place and promotion, that the firm blends to produce the response it wants in the target market. The marketing mix consists of everything the firm can do to influence the demand for its product."

Bauran pemasaran mencakup segala hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan terhadap produknya. Banyak kemungkinan yang dapat dikumpulkan dikelompokkan ke dalam empat kelompok variabel yang dikenal sebagai "four Ps" : *product, price, place*, dan *promotion*. Pada Gambar 2.4 terdapat ilustrasi yang menggambarkan secara garis besar 4P.



Gambar 2.4 Bauran 4P dalam Pemasaran menurut Philip Kotler dan Gerry Armstrong (2004)

- *Product*

Produk dapat berbentuk fisik (*tangible*) ataupun jasa (*intangible*) yang ditawarkan kepada target pasar. Perusahaan harus menyediakan segala hal untuk menunjang produknya untuk dapat menghasilkan *total product offer*. Contoh – contoh keputusan produk adalah : nama *brand*, kualitas, desain, ukuran, kemasan, pelayanan, garansi, dan hak pengembalian.

- *Price*

Harga dapat mencakup margin keuntungan dan kemungkinan harga dari *competitor*. Harga tidak hanya daftar harga, tetapi juga diskon, tunjangan, waktu pembayaran dan kredit. Tindakan ini akan menyesuaikan harga sesuai dengan situasi persaingan saat ini dan membawanya sejalan dengan persepsi pembeli dan nilai produk.

- *Place (Distribution)*

Tempat diasosiasikan sebagai saluran distribusi yang ditujukan untuk mencapai target konsumen. Sistem distribusi ini mencakup lokasi, transportasi, pergudangan, dan sebagainya.

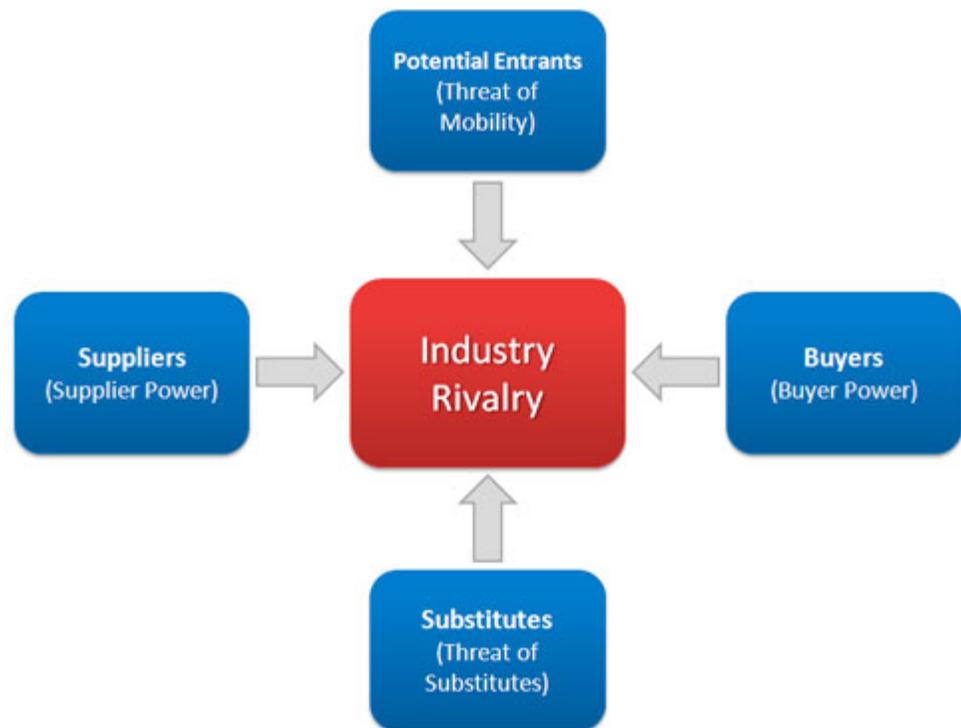
- *Promotion*

Promosi adalah salah satu cara untuk mengkomunikasikan dan menjual suatu produk kepada konsumen potensial. Promosi ini dapat berbentuk promosi penjualan, periklanan, *public relation*, *sales force*, dan *direct marketing*.

2.6 Competitive Forces dalam Pemasaran

Salah satu pendekatan yang paling bermanfaat adalah dengan mengkategorisasikan tipe yang berbeda dari kekuatan kompetitif yang dapat berpengaruh terhadap perusahaan “dari berbagai arah yang berbeda”.

A “Five-Force Model” can be used to illustrate how a firm might envisage the range of external competitive threats that impact upon it. (Michael E. Porter, 1985, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York)



Gambar 2.5 *The Five Forces Model* menurut Michael E. Porter (1985)

Ilustrasi *Five force model* yang disusun oleh Michael E Porter dapat dilihat pada Gambar 2.5 sedangkan penjelasan *five forces model* adalah sebagai berikut :

1. Ancaman pendatang baru (*Potential Entrants*).

Hal ini disebabkan karena pendatang baru membawa kapasitas atau inovasi baru, keinginan untuk merebut pasar, dan memiliki sumber daya yang besar. Selain itu pendatang baru dapat membuat perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien untuk bersaing dalam dimensi baru. Akibatnya dapat mengurangi keuntungan yang dapat dihasilkan oleh perusahaan

2. Kekuatan tawar-menawar pembeli (*Buyers*)

Para pembeli biasanya akan membeli barang dengan harga termurah yang dapat diperolehnya. Untuk mengurangi biaya mereka, biasanya pembeli meminta kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik serta yang lebih penting adalah harga yang lebih murah. Tindakan ini akan menyebabkan persaingan yang kuat diantara perusahaan yang ada dalam suatu industry yang sama.

Kekuatan tawar menawar meningkat jika:

- Pembeli membeli dalam jumlah besar
- Produk yang dibeli merupakan produk *standard* dan tidak terdiferensiasi
- Pembeli memperoleh laba yang rendah

3. Ancaman produk pengganti (*Substitutes*)

Semua perusahaan dalam suatu industri dalam pengertian yang luas bersaing dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang pengganti dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman dari produk ini kuat jika konsumen dihadapkan pada sedikitnya biaya peralihan pemasok dan jika produk pengganti tersebut mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama bahkan lebih baik dari produk-produk sebelumnya.

4. Kekuatan pemasok (*Suppliers*)

Pemasok dapat menekan perusahaan yang sudah ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga serta menurunkan kualitas barang yang di jual. Jika perusahaan tidak dapat menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka kemampuan untuk menghasilkan laba pada perusahaan tersebut dapat menurun karena tindakan pemasok itu. Pemasok memiliki kekuatan tawar menawar jika:

- Didominasi oleh sedikit perusahaan
- Produknya unik
- Industry itu bukan pelanggan penting dari pemasok

5. Ancaman persaingan dari pesaing pada industri yang sama (*Industry Rivalry*)

Persaingan dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, iklan, peningkatan pelayanan kepada pelanggan, dan pengenalan produk. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Kebanyakan industri gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya atau juga

perusahaan-perusahaan tersebut saling tergantung satu sama lain (*mutually dependent*). Intensitas persaingan antar perusahaan merupakan fungsi dari beberapa factor seperti:

- Adanya beberapa pesaing yang seimbang
- Pertumbuhan industri yang lambat
- Kurangnya diferensiasi atau *switching cost*
- Pertambahan kapasitas yang tinggi
- Pesaing yang berbeda-beda
- Hambatan pengunduran diri yang tinggi

2.7 SWOT Analysis

Analisis detail mengenai lingkungan pemasaran perusahaan akan secara konstan difaktorisasi ke proses perencanaan sebelum strategi pemasaran dikembangkan. Satu metode yang populer digunakan di banyak perencanaan marketing menurut Kotler & Keller (2009) dalam bukunya “*Marketing management*” dikenal sebagai SWOT (Gambar 2.5) – analisa *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (kesempatan) dan *threats* (ancaman) yang menunjang analisa *Porter Five Forces Model*. SWOT analysis memberikan gambaran akan kekuatan (*strength*) yang saat ini dimiliki perusahaan dan kelemahan perusahaan saat ini (*weakness*). Kedua analisa ini berhubungan dengan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan. Untuk

analisa lingkungan *eksternal*, pengumpul informasi tentang kesempatan (*opportunity*) yang ada dan dapat dikembangkan oleh perusahaan guna mengambil langkah cepat yang dapat memberikan perusahaan posisi yang unggul sangatlah diperlukan. Kesempatan tidak datang berkali-kali, namun hanya sekali, maka perusahaan harus sigap dalam menggunakan kesempatan (*opportunity*) yang terlihat dengan sebaik-baiknya. Ada kesempatan bagi perusahaan, maka ada juga kesempatan bagi kompetitor untuk mengambil kesempatan yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Terlebih dari *strength* yang telah dimiliki kompetitor dapat menjadi ancaman (*threat*) bagi perusahaan anda. Untuk menghadapi hal ini diperlukan analisa kondisi lingkungan eksternal tentang *opportunity* dan *threat* yang harus dihadapi saat ini.

SWOT ANALYSIS



Gambar 2.6 Mengembangkan Strategi Pemasaran dari Analysis SWOT menurut Kotler & Keller
(2009)

Yang merupakan faktor internal perusahaan yakni:

1. Kekuatan (*strength*)

Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor lainnya.

2. Kelemahan (*weakness*)

Kelemahan adalah suatu kemampuan yang tidak dapat dicapai perusahaan dengan baik atau juga posisi perusahaan yang tidak menguntungkan, tidak memiliki keahlian atau sumber daya yang tidak dapat bersaing.

Setiap unit bisnis perlu melakukan evaluasi terhadap kelebihan dan kekurangan unit bisnis tersebut. Dengan mengetahui kelebihan dan kelemahan, maka setiap *opportunities* yang ada dapat disesuaikan dengan kondisi internal perusahaan.

Sedangkan yang merupakan faktor eksternal perusahaan yakni:

3. Peluang (*opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perusahaan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta mambainya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan serta merupakan pengganggu bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.