



MENERAPKAN STRATEGI PROGRAMME LIFE CYCLE



Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan
Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal dan Informal
Kementerian Pendidikan Nasional

2010





MENERAPKAN STRATEGI *PROGRAMME LIFE CYCLE*



Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan
Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal dan Informal
Kementerian Pendidikan Nasional

2010

KATA PENGANTAR

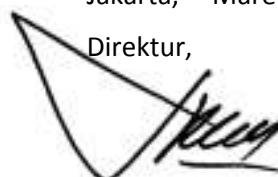
Kebijakan pemerintah dalam pembangunan pendidikan nasional diarahkan pada tiga pilar kebijakan, yaitu: 1) Pemerataan dan perluasan akses; 2) Mutu, relevansi dan daya saing; 3) Governance, akuntabilitas dan pencitraan publik. Sebagai implementasi dari ketiga pilar kebijakan tersebut khususnya berkaitan dengan peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing, Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal dan Informal, Kementerian Pendidikan Nasional telah melakukan penilaian kinerja terhadap Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP). Penilaian kinerja lembaga ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh data dan informasi yang akurat tentang kinerja lembaga, sehingga dapat dilakukan pemetaan LKP atau LKP berdasarkan kinerja yang dicapainya.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja LKP ini telah diperoleh klasifikasi lembaga dalam kategori A, B, C dan D. Sesuai dengan tujuan penilaian kinerja tersebut, Ditbinsus telah menetapkan program pembinaan manajemen kursus sehingga lembaga yang memiliki kinerja, khususnya C dan D diharapkan dapat memperbaiki sistem manajemen mutu operasional LKP yang lebih baik.

Program pembinaan manajemen lembaga kursus dan pelatihan ini dimaksudkan untuk membantu para pengelola LKP untuk meningkatkan kualitas mutu dan manajemen sehingga mampu menghasilkan output pendidikan kursus dan pelatihan yang berkualitas, kompeten dan dapat memenuhi kebutuhan dan syarat untuk mencari kerja atau membangun usaha. Peningkatan kualitas Manajemen pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) ini sesuai dengan 5 prinsip kebijakan pembangunan pendidikan nasional dalam penyelenggaraan pendidikan nasional : 1) ketersediaan berbagai program layanan pendidikan; 2) biaya pendidikan yang terjangkau bagi seluruh masyarakat; 3) semakin berkualitasnya setiap jenis dan jenjang pendidikan; 4) tanpa adanya perbedaan layanan pendidikan ditinjau dari berbagai segi; dan 5) jaminan lulusan untuk melanjutkan dan keselarasan dengan dunia kerja.

Jakarta, Maret 2010

Direktur,



Dr. Wartanto

NIP. 19631009 198901 1 001

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
SILABI MODUL 3	v

MATERI 1: IDENTIFIKASI PELUANG PASAR

A. Hakikat Peluang Pasar	3
B. Teknik Analisis Peluang Pasar	4
C. Prinsip Prinsip Peluang Pasar Potensial	5
Latihan	5

MATERI 2: MERINTIS KURSUS

A. Langkah-langkah Merintis Usaha Kursus	7
B. Product Life Cycle (PLC)	9
Latihan	11

MATERI 3: MENINGKATKAN MUTU LAYANAN

A. Hakekat Mutu Layanan dan Kepuasan Pelanggan	12
B. Teknik-teknik Meningkatkan Mutu Layanan	13
C. Kepuasan Pelanggan (<i>Customer Satisfaction</i>)	13
Latihan	15

MATERI 4: PENCITRAAN LEMBAGA (BRAND IMAGE)

A. Hakekat Brand Image	17
B. Langkah-langkah Meraih dan Mempertahankan Brand Image	17
C. Hubungan <i>Brand Image</i> dengan <i>Market Share</i> (Daya Jual)	19
Latihan	21

METERI 5: DIVERSIFIKASI DAN EKSPANSI LAYANAN KURSUS

A. Hakekat Diversifikasi dan Expansi	22
B. Langkah-langkah Diversifikasi dan Expansi	23
Latihan	24
Evaluasi	25
Renungan	26

SILABI MODUL 3

MENERAPKAN STRATEGI PROGRAMME LIFE CYCLE (PLC)

Waktu Penyajian	18 Jam Pelatihan
Standar Kompetensi	Standar kompetensi yang harus dicapai peserta setelah mempelajari modul 3 ini adalah: Peserta pelatihan mampu menerapkan strategi programme life cycle (PLC) dalam mengelola kursus dan pelatihan.
Kompetensi Dasar	1. Mampu mengidentifikasi peluang pasar dengan teknik yang tepat. 2. Mampu merintis dan mengembangkan kursus dengan Langkah-langkah efektif dan efisien. 3. Mampu menjalankan langkah-langkah dan strategi yang tepat dalam meningkatkan mutu layanan kursus. 4. Mampu mengembangkan dan menjalankan strategi penciptaan dan penguatan brand image lembaga kursus dan pelatihan. 5. Mampu menjalankan strategi diversifikasi dan ekspansi usaha dalam mengembangkan LKP.

Pokok Bahasan

Materi 1: Identifikasi Peluang Pasar

1. Hakikat Peluang Pasar
2. Teknik Analisis Peluang Pasar
3. Prinsip-prinsip Peluang Pasar Potensial

Materi 2: Merintis Kursus

1. Langkah-langkah Merintis Kursus
2. Siklus Usaha

Materi 3: Meningkatkan Mutu Layanan

1. Hakekat Mutu Layanan Dan Kepuasan Pelanggan
2. Teknik-teknik Meningkatkan Mutu Layanan
3. Customer Satisfaction

Materi 4: Pencitraan Lembaga (*Brand Image*)

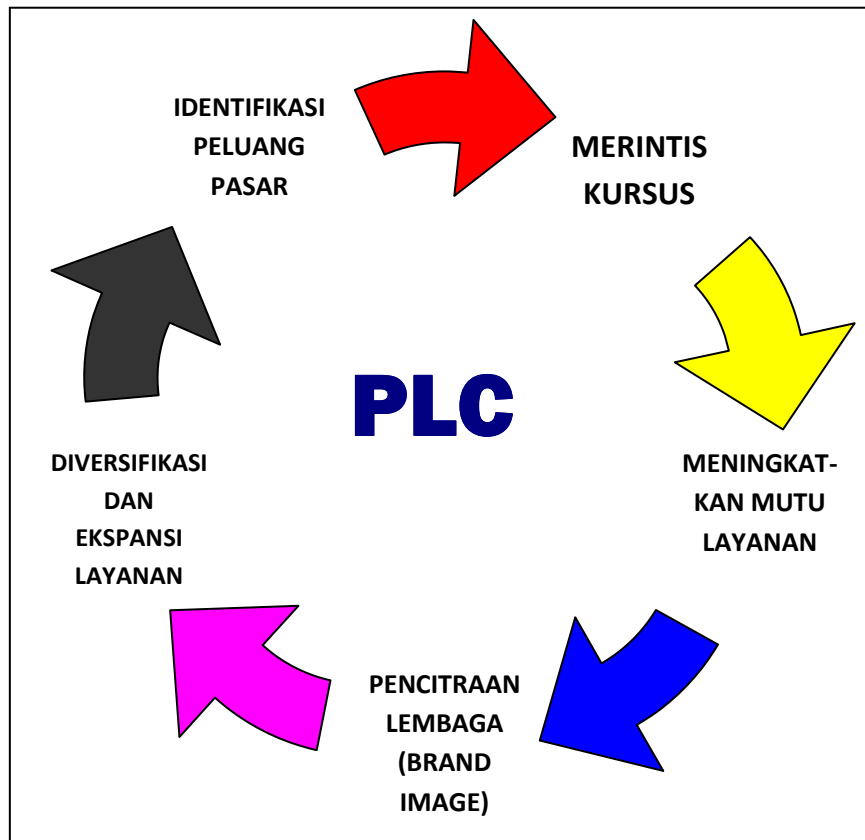
1. Hakekat Brand Image
2. Langkah-langkah Meraih dan Mempertahankan *Brand Image*
3. Hubungan *Brand Image* dengan *Market Share* (Daya Jual)

Materi 5: Diversifikasi dan Ekspansi Layanan Kursus

1. Hakekat diversifikasi dan Ekspansi
2. Langkah-langkah Diversifikasi dan Ekspansi

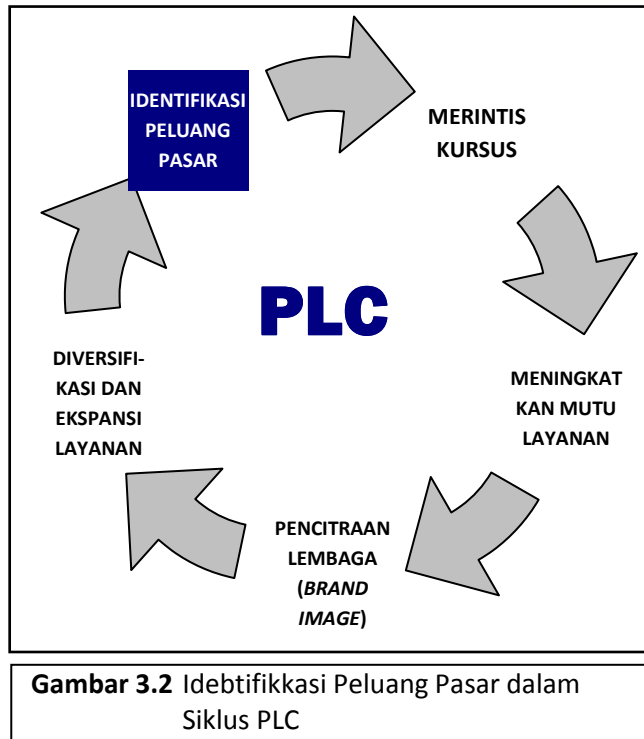
IDENTIFIKASI PELUANG PASAR

Programme Life Cycle (PLC) adalah dinamika kompetitif suatu program dalam mempertahankan keberlangsungan dan profitabilitasnya. Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) adalah suatu organisasi yang menawarkan program-program kursus (sebagai produk). Agar program-program yang ditawarkan oleh suatu LKP dapat mempertahankan keberlangsungan dan profitabilitasnya, maka suatu LKP dapat melakukan berbagai upaya yang meliputi: 1) identifikasi peluang pasar, 2) merintis kursus, 3) meningkatkan mutu layanan, 4) pencitraan lembaga (*brand image*), dan 5) diversifikasi dan ekspansi layanan kursus. Siklus hidup sebuah program (*Programme Life Cycle*) dapat digambarkan dalam diagram berikut:



Gambar 3.1 Programme Life Cycle

Langkah pertama dalam mempertahankan keberlangsungan dan profitabilitas suatu program yang ditawarkan suatu LKP adalah melakukan identifikasi peluang pasar. Identifikasi peluang pasar tidak hanya dilakukan pada saat pengelola merintis usaha, tetapi harus terus dilakukan setelah usaha itu berjalan. Hal ini diperlukan karena pasar akan terus berubah sebagai dampak persaingan dan juga perkembangan teknologi dan informasi yang terjadi. Perubahan yang terjadi mengharuskan setiap pengelola untuk secara terus menerus mengidentifikasi peluang pasar agar program yang dipasarkan tepat sasaran dan mampu menjaga keberlangsungan dan profitabilitasnya.



A. Hakikat Peluang Pasar

Peluang pasar adalah kesempatan yang masih terbuka yang dapat diidentifikasi berdasarkan kepekaan seorang wirausahawan sehingga menjadi peluang usaha baru. Jadi peluang pasar pada hakekatnya adalah peluang usaha. suatu usaha dimulai dari adanya peluang (*opportunity*) usaha dan ketertarikan pada keuntungan yang diharapkan dari usaha tersebut. Mewujudkan peluang menjadi kenyataan merupakan proses yang memerlukan waktu relatif lama. Waktu diperlukan untuk mengatur persyaratan, seperti menjajaki layak atau tidaknya suatu usaha tersebut, pencarian sumber modal, ketersediaan bahan baku, sumberdaya alam, dan tenaga kerja yang tersedia, serta ketersediaan pasar untuk menyalurkan barang atau jasa yang dihasilkan. Semua itu harus dihadapi dan dikelola secara praktis oleh seorang wirausahawan yang ingin memanfaatkan suatu peluang usaha. Supaya dapat berhasil, produk atau jasa (program) yang ditawarkan harus memiliki keunggulan kompetitif atau sifat unik sehingga lebih diminati di pasaran.

B. Teknik Analisis Peluang Pasar

Salah satu faktor yang perlu dianalisis oleh setiap pelaku usaha atau calon pengusaha adalah kemampuannya untuk mengetahui peluang atau potensi pasar. Apabila Anda sebagai pelaku usaha kurang mampu dalam menganalisis peluang dan potensi pasar, maka kemungkinan besar potensi dan peluang yang ada akan dimanfaatkan pihak pesaing atau lembaga yang lain. Sehingga kegiatan usaha yang dijalankan akan banyak mengalami hambatan atau bahkan kurang berhasil dalam menjalankan fungsi usahanya.

Peluang pasar tidak hanya dianalisa pada saat akan memulai usaha tetapi justru penting bagi unit usaha yang sudah dimulai untuk mengembangkan, mempertahankan dan meningkatkan volume usaha. Banyak sekali teknik analisa peluang pasar antara lain dengan analisa SWOT, analisis portofolio, analisis PERT, dan lain-lain.

Ada beberapa langkah dalam mengidentifikasi peluang pasar, yaitu:

1. **Inventarisasi data dan informasi;** untuk mengetahui peluang pasar yang dapat dijadikan peluang pengembangan usaha atau perluasan usaha atau penciptaan usaha baru/produk/program baru, maka lembaga harus melakukan inventarisasi data dan informasi baik internal dan eksternal tentang kelebihan, kekuatan, dan tantangan yang berkaitan dengan program atau lembaga kursus dan pelatihan.
2. **Analisis Situasi;** agar peluang pasar yang akan dijadikan obyek tidak salah sasaran, maka harus dilekukan analisis situasi lingkungan, sosial, regulasi pemerintah, dan lain-lain sehingga dapat dihindari seminimal mungkin beberapa hal yang dapat menghambat pelaksanaan strategi dalam memanfaatkan peluang pasar tersebut.
3. **Klasifikasi dan Penyaringan data/informasi;** dari semua data dan informasi yang telah direkam serta informasi situasi yang telah diperoleh, selanjutnya harus dilakukan pengklasifikasian dan penyaringan data untuk menemukan titik kemungkinan dari berbagai peluang yang yang potensial dan tidak potensial.
4. **Survei Pasar,** melakukan survei secara acak kepada calon pelanggan untuk mendapatkan respon sementara terhadap berbagai alternatif peluang pasar untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat untuk menentukan strategi dan langkah lanjutan.

C. Prinsip-prinsip Peluang Pasar Potensial

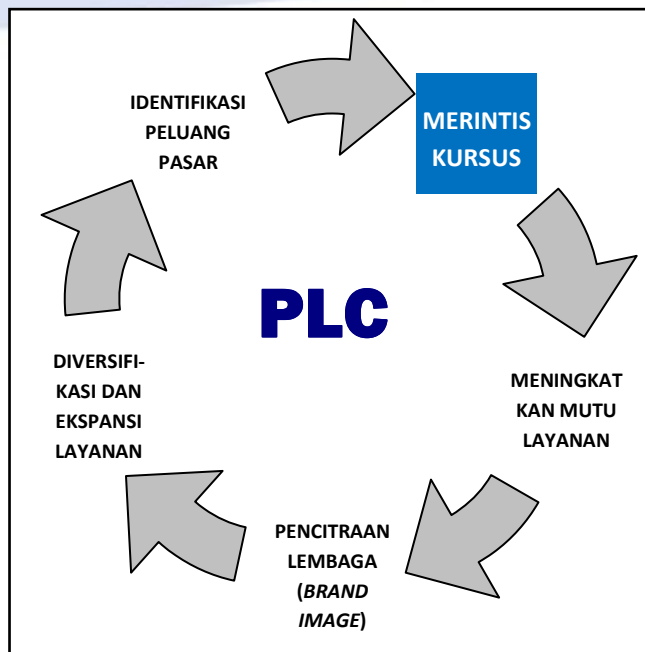
Dalam mengevaluasi gagasan untuk menciptakan nilai-nilai potensial (peluang usaha), pelaku usaha perlu mengidentifikasi dan mengevaluasi semua risiko yang mungkin terjadi. Hasil dari gagasan-gagasan secara keseluruhan adalah perubahan dalam bentuk arahan atau petunjuk atau kreasi baru tentang produk (barang/jasa) yang dihasilkan. Banyak wirausaha yang bukan atas gagasan sendiri tetapi hasil pengamatan dan penerapan gagasan-gagasan orang lain dan bisa menjadi peluang.

Agar gagasan-gagasan potensial menjadi peluang usaha yang riil, maka pelaku usaha harus bersedia melakukan evaluasi terhadap peluang secara terus menerus. Beberapa wujud tindakan dalam rangka mengembangkan peluang pasar potensial antara lain:

1. Menciptakan produk baru dan berbeda dari kebanyakan produk yang ada di pasar.
2. Mengamati potensi-potensi yang dimiliki pesaing dan perkembangan produk baru di pasar.
3. Analisis program kursus dan proses pengelolaan kursus menjamin apakah jumlah dan kualitas program dan prosesnya berkualitas dan mampu memenuhi kebutuhan pasar.
4. Memperhitungkan Risiko yang mungkin terjadi, baik risiko teknik, risiko finansial, dan risiko pesaing.

LATIHAN

Buatlah analisis peluang pasar dan tetapkan rencana tindakan yang akan dilakukan berdasarkan data dan informasi yang tersedia di LKP dan lingkungan LKP Anda!



Gambar 3.3 Merintis Kursus dalam Siklus PLC

MERINTIS USAHA KURSUS

Perkembangan usaha di bidang kursus sampai saat ini cukup pesat di masyarakat, bahkan sudah dapat dikatakan sebagai usaha rumahan. Sampai buku ini dikeluarkan tidak kurang dari 12.065 lembaga kursus dengan jenis program yang beragam dan tersebar di seluruh nusantara. Namun jumlah yang besar tersebut banyak yang masih belum ditopang dengan sistem manajemen yang berkualitas, sehingga tidak berkembang dan relatif stagnan, untuk itu perlu dilakukan inovasi dan upaya yang terus menerus dengan selalu menciptakan hal baru dalam kursus yang dikelolanya.

Usaha kursus sebagaimana usaha pada umumnya memiliki siklus yang dijelaskan lebih lanjut dalam pembahasan *Programme Life Cycle*, dimana dengan adanya siklus tersebut pengelola kursus harus memahami bahwa langkah-langkah yang dilakukan pada saat merintis kursus juga harus dilakukan ketika lembaganya berada dalam siklus tertentu. Merintis dapat berarti memulai usaha dari nol, perluasan/extensifikasi, diversifikasi dan lain-lain.

A. Langkah-langkah Merintis Usaha Kursus

Dalam proses merintis usaha kursus, baik baru atau untuk perluasan dan pengembangan, ada beberapa hal yang harus diperhatikan:

1. **Bidang dan jenis usaha kursus yang akan dimasuki;** Beberapa bidang usaha yang bisa diciptakan menjadi bidang usaha kursus keterampilan, diantaranya:
 - a. Bidang usaha pertanian (pertanian, kehutanan, perikanan, dan perkebunan); menjadi Kursus bidudaya perikanan, bercocok tanam, budi daya bunga anggrek, dan lain-lain.
 - b. Bidang usaha pertambangan (galian pasir, galian tanah, batu, dan bata); menjadi kursus wirausaha bahan bangunan, pembuatan batako, dan lain-lain.
 - c. Bidang usaha pabrikasi (industri perakitan, sintesis); menjadi kursus teknik mesin, teknik industri, dan lain-lain.
 - d. Bidang usaha konstruksi (konstruksi bangunan, jembatan, pengairan, jalan raya); menjadi kursus teknik menggambar konstruksi, dan lain-lain.
 - e. Bidang usaha perdagangan (retailer, grosir, agen, dan ekspor-impor); menjadi kursus kasir, salesmanship, ekspor impor, wirausaha agency, dan lain-lain.
 - f. Bidang jasa keuangan (perbankan, asuransi, dan koperasi); menjadi kursus keuangan, akuntansi, pemasaran asuransi, dan lain-lain.
 - g. Bidang jasa perseorangan (potong rambut, salon, laundry, dan catering); menjadi kursus tata boga, kuliner, tata kencantikan, dan lain-lain.
 - h. Bidang usaha jasa-jasa umum (pengangkutan, pergudangan, wartel, dan distribusi); menjadi kursus warehouse managemen, salesmanship & distribution, dan lain-lain.
 - i. Bidang usaha jasa wisata (usaha jasa parawisata, pengusaha objek dan daya tarik wisata dan usaha sarana wisata); menjadi kursus tour & travel, guiding, bahasa asing, dan lain-lain.

2. **Bentuk usaha dan kepemilikan yang akan dipilih;** Ada beberapa kepemilikan usaha yang dapat dipilih, diantaranya perusahaan perseorangan, persekutuan (dua macam anggota sekutu umum dan sekutu terbatas), perseroan, dan firma.
3. **Tempat usaha kursus yang akan dipilih;** Dalam menentukan tempat usaha ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, diantaranya:
 - a. Apakah tempat usaha tersebut mudah dijangkau oleh konsumen atau pelanggan maupun pasar?
 - b. Apakah tempat usaha dekat dengan sumber tenaga kerja (instruktur dari DUDI)?
 - c. Apakah dekat tempat pendidikan formal, masyarakat peduli pendidikan?
4. **Lingkungan usaha kursus;** Lingkungan usaha dapat menjadi pendorong maupun penghambat jalannya penyelenggaraan kursus. Lingkungan yang dapat mempengaruhi jalannya penyelenggaraan kursus adalah lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan mikro adalah lingkungan yang ada kaitan langsung dengan operasional perusahaan, seperti sekolah sebagai sumber peserta didik kursus, karyawan, pimpinan, manajer, direksi, pelanggan/konsumen, dan lainnya. Lingkungan makro adalah lingkungan di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi daya hidup perusahaan secara keseluruhan, meliputi lingkungan ekonomi, lingkungan teknologi, lingkungan sosial, lingkungan sosiopolitik, lingkungan demografi dan gaya hidup.

Ada tiga cara atau bentuk yang dapat dilakukan untuk memulai suatu usaha atau memasuki dunia usaha yaitu merintis usaha baru (*starting*), membeli perusahaan orang lain (*buying*) dan *Franchising* (Kerjasama Manajemen/Waralaba).

Tabel 3.1. Tiga Bentuk Merintis Usaha

Bentuk	Kelebihan	Kekurangan
Merintis usaha	• Gagasan Murni • Bebas beroperasi • Fleksibel dan mudah penggunaan	• Pengakuan nama barang • Fasilitas inefisien • Persaingan kurang diketahui
Membeli perusahaan	• Kemungkinan sukses • Lokasi sudah cocok • Karyawan dan pemasok biasanya sudah mantap • Sudah siap operasi	• Perusahaan yang dijual biasanya lemah • Peralatan tak efisien • Mahal • Sulit inovasi
Kerjasama manajemen	• Mendapat pengalaman dalam logo, nama, metoda teknik produksi, pelatihan dan bantuan modal • Penggunaan nama, Merek yang sudah dikenal	• Tidak mandiri • Kreativitas tidak berkembang • Menjadi independen, terdominasi, rentan terhadap perubahan <i>franchisor</i>

B. Product Life Cycle (PLC)

Siklus hidup produk (program kursus sebagai produk LKP) merupakan konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu program yang dihasilkan dan ditawarkan oleh lembaga kursus dan pelatihan. Seperti

halnya dengan manusia, suatu produk juga memiliki siklus atau daur hidup. Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) ini yaitu suatu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar.

Pada umumnya yang digunakan adalah penggolongan ke dalam empat tahap, yaitu *introduction*, *growth*, *maturity* dan *decline*.



1. **Tahap pengenalan (*introduction*);** pada tahap ini, barang mulai dipasarkan dalam jumlah yang besar walaupun volume penjualannya belum tinggi. Barang yang di jual umumnya barang baru (betul-betul baru) Karena masih berada pada tahap permulaan, biasanya ongkos yang dikeluarkan tinggi terutama biaya periklanan. Promosi yang dilakukan memang harus agresif dan menitikberatkan pada merek penjual. Di samping itu distribusi barang tersebut masih terbatas dan laba yang diperoleh masih rendah.
2. **Tahap pertumbuhan (*growth*);** Dalam tahap pertumbuhan ini, penjualan dan laba akan meningkat dengan cepat. Karena permintaan sudah sangat meningkat dan masyarakat sudah mengenal barang bersangkutan, maka usaha promosi yang dilakukan oleh perusahaan tidak seagresif tahap sebelumnya. Di sini pesaing sudah mulai memasuki pasar sehingga persaingan menjadi lebih ketat. Cara lain yang dapat dilakukan untuk memperluas dan meningkatkan distribusinya adalah dengan menurunkan harga jualnya.
3. **Tahap kedewasaan (*maturity*);** Pada tahap kedewasaan ini kita dapat melihat bahwa penjualan masih meningkat dan pada tahap berikutnya tetap. Dalam tahap ini, laba produsen maupun laba pengecer mulai turun. Persaingan harga menjadi sangat tajam sehingga perusahaan perlu memperkenalkan produknya dengan model yang baru. Pada tahap kedewasaan ini, usaha periklanan biasanya mulai ditingkatkan lagi untuk menghadapi persaingan.
4. **Tahap kemunduran (*decline*);** Hampir semua jenis barang yang dihasilkan oleh perusahaan selalu mengalami kekunoan atau keusangan dan harus di ganti dengan barang yang baru. Dalam tahap ini, barang baru harus sudah dipasarkan untuk menggantikan barang lama yang sudah kuno. Apabila barang yang lama tidak segera ditinggalkan tanpa mengganti dengan barang baru, maka perusahaan hanya dapat beroperasi pada pasar tertentu yang sangat terbatas.

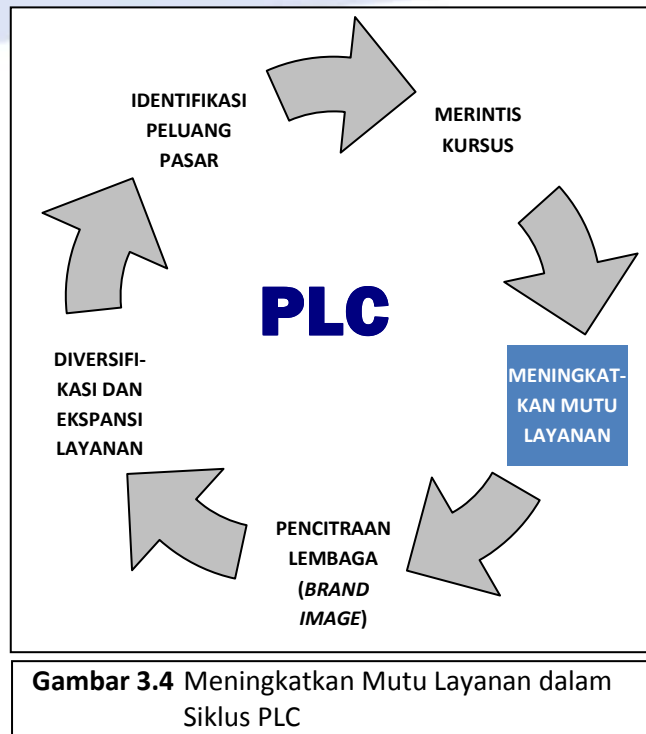
Alternatif-alternatif yang dapat dilakukan oleh manajemen pada saat penjualan menurun antara lain:

- a. Memperbarui barang (dalam arti fungsinya).
- b. Meninjau kembali dan memperbaiki program pemasaran serta program produksinya agar lebih efisien.
- c. Menghilangkan ukuran, warna, dan model yang kurang baik.

- d. Menghilangkan sebagian jenis barang untuk mencapai laba optimum pada barang yang sudah ada.
- e. Meninggalkan sama sekali barang tersebut.

LATIHAN

Berdasarkan fakta perkembangan dan pertumbuhan dari LKP yang sudah Anda kelola, jelaskan langkah-langkah dan tindakan yang perlu dilakukan untuk mengembangkan program dan usaha yang sudah Anda miliki!



MENINGKATKAN MUTU LAYANAN KURSUS

Peningkatan mutu layanan merupakan salah satu strategi usaha yang ditekankan pada pemenuhan keinginan konsumen. Di sisi lain, kinerja LKP dan kepuasan konsumen merupakan satu kesatuan yang sulit untuk dipisahkan. Kinerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan konsumen. Oleh karena itu, suatu LKP diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya, dimulai dengan mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan yang diperoleh konsumen.

A. Hakekat Mutu Layanan dan Kepuasan Pelanggan

Meningkatkan layanan bukan lagi suatu opsi, melainkan keharusan usaha masa kini untuk mempertahankan usahanya di tengah era yang sangat kompetitif. Menurut James R Evans, peningkatan kualitas pada mulanya berfokus pada pengurangan cacat dan kesalahan pada barang dan jasa, perbaikan yang bertahan lama tidak dapat tercapai tanpa

perhatian yang sungguh-sungguh terhadap suara konsumen serta keterlibatan partisipasi para karyawan.

B. Teknik-teknik Meningkatkan Mutu Layanan

Dalam menjalankan usaha apapun dalam hal ini secara khusus adalah dalam pengelolaan kursus, ada dua prinsip dasar yang dapat diterapkan yaitu menerapkan pelayanan khusus atau spesifik kepada konsumen dan berkomunikasi secara personal kepada konsumen atau disebut juga dengan istilah *relationship marketing*.

Prinsip yang pertama didasarkan pada situasi dimana kita sebagai pengelola kursus menginginkan sesuatu yang berbeda atau spesifik dibandingkan lembaga lainnya; sedangkan prinsip kedua didasarkan pada keadaan untuk mempertahankan konsumen agar lebih lama berada di lembaga kita. Berdasarkan prinsip tersebut maka untuk dapat melayani konsumen dengan sebaik-baiknya tentunya dibutuhkan kiat-kiat tertentu agar konsumen selain merasa nyaman berada di LKP dan mau mengikuti kursus yang ditawarkan juga agar konsumen mau kembali lagi ke LKP kita.

Strategi Pelayanan dapat dikembangkan dari irisan tiga faktor yaitu:

1. *Desired outcomes*, pelayanan apa yang ingin diberikan perusahaan kepada pelanggan
2. *Customer expectation*, ekspektasi/harapan pelanggan terhadap produk/jasa perusahaan
3. *Process capability*, kemampuan perusahaan untuk memenuhi harapan pelanggan

C. Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)

Kepuasan adalah tingkat perasaan seorang pelanggan setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Kepuasan pelanggan sepenuhnya dapat dibedakan pada tiga tingkatan, yaitu:

1. **Memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar pelanggan**, contoh: sebuah lembaga kursus membuka kursus bahasa bagi siswa SD/SLTP/SLTA dengan materi yang disesuaikan dengan kurikulum yang dikembangkan di sekolah. Target kursus adalah peserta bisa memahami bahasa inggris sesuai dengan pakem kurikulum sekolah.

2. **Memenuhi harapan pelanggan dengan cara yang dapat membuat mereka akan kembali lagi.** Contoh: sebuah lembaga kursus menyediakan paket-paket program tata kecantikan rambut; bukan hanya paket tata kecantikan rambut tetapi juga diberikan teknik perawatan, dan juga pengetahuan tentang berbagai model tata rambut serta bahan perawatan rambut.
3. **Melakukan lebih daripada apa yang diharapkan pelanggan.** Contoh: sebuah lembaga kursus komputer memberikan penawaran kursus komputer office, dimana peserta didik tidak hanya dilatih mengoperasikan Ms Office, tetapi juga diberikan wawasan tentang pemanfaatan program tersebut, contoh-contoh aplikasi perkantoran, diberikan materi softskill atau materi tentang dunia kerja (disesuaikan dengan peserta didik) dan setiap hari diberikan layanan yang berlimpah, bahkan setiap peserta dapat menambah praktik bebas atau akses internet gratis.

Setiap orang mempunyai pelanggan yang harus dipuaskannya. Ini yang pertama-tama harus disadari setiap karyawan. Kepuasan pelanggan relevan untuk kita semua, apapun pekerjaan kita, jadi kepuasan pelanggan bukan semata-mata urusan dan tanggung jawab divisi pemasaran dan pelayanan purna jual. Langkah pertama dalam usaha memuaskan pelanggan adalah menentukan dan mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Pelanggan yang berbeda dapat pula berlainan kebutuhannya dan juga berbeda prioritasnya, tetapi pada dasarnya kebutuhan-kebutuhan umum hampir sama. Untuk itu diperlukan cara pengukuran atas kepuasan pelanggan.

Cara sederhana yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu :

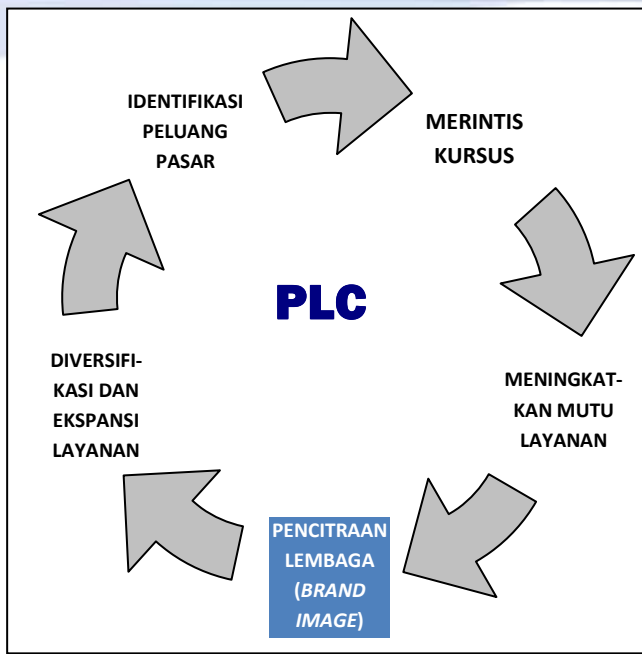
1. **Sistem Keluhan dan Saran;** Industri yang berwawasan pelanggan akan menyediakan formulir bagi pelanggan untuk melaporkan kesukaan dan keluhannya. Selain itu dapat berupa kotak saran dan telepon pengaduan bagi pelanggan. Alur informasi ini memberikan banyak gagasan baik, dan industri dapat bergerak lebih cepat untuk menyelesaikan masalah.
2. **Survei Kepuasan Pelanggan;** Industri tidak hanya menggunakan tingkat keluhan sebagai ukuran kepuasan pelanggan. Industri yang responsif mengukur kepuasan pelanggan dengan mengadakan survei berkala, yaitu dengan mengirimkan daftar pertanyaan atau menelepon secara acak dari pelanggan untuk mengetahui perasaan

mereka terhadap berbagai kinerja industri. Selain itu juga ditanyakan tentang kinerja industri saingannya.

3. **Ghost Shopping (Pelanggan Bayangan);** Pelanggan bayangan adalah menyuruh orang berpura-pura menjadi pelanggan dan melaporkan titik-titik kuat maupun titik-titik lemah yang dialami waktu membeli produk dari industri sendiri maupun industri saingannya. Selain itu pelanggan bayangan melaporkan apakah wiraniaga yang menangani produk dari industri.
4. **Analisa Pelanggan yang Beralih;** Industri dapat menghubungi pelanggan yang tidak membeli lagi atau berganti pemasok untuk mengetahui penyebabnya (apakah harganya tinggi, pelayanan kurang baik, produknya kurang dapat diandalkan dan seterusnya, sehingga dapat diketahui tingkat kehilangan pelanggan.

LATIHAN

Berdasarkan fakta perkembangan dan pertumbuhan dari LKP yang sudah Anda kelola, jelaskan langkah-langkah dan tindakan yang perlu dilakukan untuk mengembangkan program dan usaha yang sudah Anda miliki!



Gambar 3.5 Pencitraan Lembaga (Brand Image) dalam siklus PLC

PENCITRAAN MEREK (BRAND IMAGE)

Brand (merek) merupakan salah satu bagian terpenting dari suatu produk. Merek dapat menjadi suatu nilai tambah bagi produk baik itu produk yang berupa barang maupun jasa. Sebagai contoh: Apabila terdapat 2 (dua) buah botol parfum yang diisi dengan jenis parfum yang sama baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, maka parfum yang diberi merek akan lebih dianggap bernilai, lebih bagus dan lebih berkualitas dibandingkan dengan parfum yang tidak diberi merek.

Merek adalah istilah, tanda, simbol, desain atau kombinasi dari semuanya ini yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi produk atau jasa dari seorang atau sekelompok penjual, yang membedakan produk/jasa tersebut dengan produk lain terutama produk saingannya (Kotler, 1987). Elemen–elemen merek antara lain: nama, logo, simbol, desain, slogan, dan kemasan (paket kursus).

A. Hakekat *Brand Image*

Dalam menghadapi persaingan yang ketat, merek yang kuat merupakan suatu pembeda yang jelas, bernilai, dan berkesinambungan, menjadi ujung tombak bagi daya saing perusahaan dan sangat membantu dalam strategi pemasaran. Perusahaan baik perusahaan barang maupun jasa berusaha meningkatkan kekuatan mereknya di pasaran dari waktu ke waktu. Dalam hal ini produsen akan berusaha memperkenalkan produknya terutama keunggulan produk yang tidak dimiliki oleh produk lain.

Keberadaan merek bukan hanya semata-mata menunjukkan nama dari sebuah produk, namun lebih dari itu, merek menunjukkan nilai tambah dari produk dalam berbagai dimensi, yang membedakan produk tersebut dengan produk lain. Kesuksesan dalam membangun merek yang kuat akan tercipta apabila elemen-elemen pendukung merek mendukung dan memberikan kontribusi yang positif guna terciptanya merek yang kuat di pasaran. Elemen-elemen yang dimaksudkan di sini adalah kualitas produk yang baik, kemampuan produk dalam memenuhi kebutuhan ataupun keinginan konsumen, kemampuan strategi marketing yang handal untuk terus memperkenalkan merek di pasaran melalui segala program-program marketing, sampai pada kemasan produk yang benar, baik dan menarik, harga produk yang sesuai dengan kualitas produk yang ditawarkan.

Dengan demikian, merek dapat terus dikenal, menjadi perhatian dan terus dikonsumsi oleh masyarakat (menciptakan kelayakan konsumen), dipercaya, sehingga merek tersebut menjadi merek yang kuat di pasaran.

B. Langkah-langkah Meraih dan Mempertahankan *Brand Image*

Beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam pemilihan elemen merek:

1. Mudah diingat; elemen merek yang dipilih hendaknya yang mudah diingat, dan disebut/diucapkan. Simbol, logo, nama yang digunakan hendaknya menarik, unik sehingga menarik perhatian masyarakat untuk diingat dan dikonsumsi.
2. Memiliki makna; elemen merek hendaknya mengandung sebuah makna maupun penjelasan/deskripsi dari produk. Diharapkan makna ini dapat mempengaruhi konsumen untuk mengonsumsi produk

tersebut, yang meliputi: informasi umum tentang kategori dan isi dari produk, informasi tentang komposisi penting yang ditonjolkan produk dan manfaat dari produk, menarik, dan berbobot. Pendekatan lain untuk menarik perhatian konsumen juga dapat dilakukan dengan variasi elemen merek yang unik, lucu, pemilihan elemen yang kaya akan visualisasi dan imajinasi. Dalam hal ini yang ditonjolkan adalah desain yang menarik dan lucu.

3. **Fleksibel**; elemen merek dapat dimengerti dan tetap dapat diterima oleh daerah/pasar, bahkan budaya lain. Nama yang digunakan pun tidaklah terlalu sulit untuk diterjemahkan. Seringkali pemilihan elemen merek mudah diingat oleh masyarakat lokal, namun sangatlah sulit dimengerti oleh masyarakat lain. Hal ini tentunya akan menghambat produsen untuk masuk dalam pasar yang baru.
4. **Legal**; brand elemen tersebut sah menurut hukum dan undang-undang yang berlaku, sehingga berada di bawah perlindungan hukum.

Hal – hal yang berkaitan erat dengan merek adalah: **Nama merek** (*brand name*), yaitu bagian dari suatu merek yang dapat diucapkan atau dilafalkan. Contoh : Avon, Toyota, Disneyland, Pepsodent, dan lain-lain dan **Tanda merek** (*brand mark*), yaitu bagian dari merek yang dapat dikenali, namun tidak dapat dibaca atau diucapkan. Tanda merek ini berupa logo, simbol, warna, gambar, desain. Karakter brand supaya menjadi brand yang berpotensi adalah:

1. *A quality product*: kualitas adalah nomor satu yang diinginkan konsumen.
2. *Being first*; menjadi yang pertama dalam pasar, bukan dalam teknologi.
3. *Unique positioning concept*; merek harus memiliki posisi konsep yang unik, yang akan membedakan dari pesaingnya.
4. *Strong communications programme*; brand yang sukses harus disertai dengan penjualan yang efektif, pengiklanan, kampanye promosi yang akan mengkomunikasikan fungsi dari brand itu dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Dengan usaha yang keras, dan komitmen untuk memperkuat komunikasi itu, maka akan menimbulkan kesadaran konsumen akan brand tersebut.
5. *Time and Consistency*; merek tidak dibangun dalam waktu yang cepat, membutuhkan waktu untuk membangun merek tersebut dan nilai-nilai yang ada di dalamnya. Dalam memelihara nilai-nilai merek dibutuhkan waktu yang berkesinambungan (terus-menerus) dan dihubungkan dengan perubahan lingkungan.

C. Hubungan Brand Image dengan *Market Share* (Daya Jual)

Menurut Susanto dan Wijanarko (2004) yang mengadaptasi teori Aaker, brand equity dapat dikelompokkan ke dalam 5 kategori:

1. **Brand awareness**; pengakuan dan pengingatan dari sebuah merek dan perbedaan dari merek yang lain yang ada di lapangan. Jadi brand awareness adalah kemampuan konsumen untuk mengingat suatu brand dan yang menjadikannya berbeda bila dibandingkan dengan brand lainnya.

Ada 4 tingkatan brand awareness yaitu:

- a. *Unaware of brand* (tidak menyadari merek); Merupakan tingkat yang paling rendah dalam piramida kesadaran merek, dimana konsumen tidak menyadari akan adanya suatu merek.
- b. *Brand recognition* (pengenalan merek); Tingkat minimal dari kesadaran merek. Hal ini penting pada saat seorang pembeli memilih suatu merek pada saat melakukan pembelian.
- c. *Brand recall* (pengingatan kembali terhadap merek); Pengingatan kembali terhadap merek didasarkan pada permintaan seseorang untuk menyebutkan merek tertentu dalam suatu kelas produk.
- d. *Top of mind* (puncak pikiran); Apabila seseorang ditanya secara langsung tanpa diberi bantuan pengingatan dan orang tersebut dapat menyebutkan satu nama merek, maka merek yang paling banyak disebutkan pertama kali merupakan puncak pikiran. Dengan kata lain, merek tersebut merupakan merek utama dari berbagai merek yang ada di dalam benak konsumen.

Ada 4 indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui seberapa jauh konsumen aware terhadap sebuah brand antara lain:

- a. *Recall* yaitu seberapa jauh konsumen dapat mengingat ketika ditanya merek apa saja yang diingat.
- b. *Recognition* yaitu seberapa jauh konsumen dapat mengenali merek tersebut termasuk dalam kategori tertentu.
- c. *Purchase* yaitu seberapa jauh konsumen akan memasukkan suatu merek ke dalam alternatif pilihan ketika akan membeli produk/layanan.
- d. *Consumption* yaitu seberapa jauh konsumen masih mengingat suatu merek ketika sedang menggunakan produk/layanan pesaing.

2. *Perceived quality*; persepsi pelanggan terhadap keseluruhan kualitas atau keunggulan suatu produk atau jasa berkenaan dengan maksud yang diharapkan.
3. *Brand association*; sesuatu yang berkaitan dengan ingatan mengenai sebuah produk. Asosiasi ini tidak hanya eksis, namun juga memiliki suatu tingkat kekuatan. Keterikatan pada suatu merek akan lebih kuat apabila dilandasi pada banyak pengalaman atau penampakan untuk mengkomunikasikannya.
4. *Brand loyalty*; merupakan ukuran kesetiaan seorang pelanggan pada sebuah merek. Loyalitas memiliki tingkatan sebagai berikut:
 - a. Tingkat loyalitas yang paling dasar adalah pembeli tidak loyal atau sama sekali tidak tertarik pada merek-merek apapun yang ditawarkan. Dengan demikian, merek memainkan peran yang kecil dalam keputusan pembelian. Pada umumnya, jenis konsumen seperti ini suka berpindah-pindah merek atau disebut tipe konsumen *switcher* atau *price buyer* (konsumen lebih memperhatikan harga di dalam melakukan pembelian).
 - b. Tingkat kedua adalah para pembeli merasa puas dengan produk yang digunakan, atau minimal tidak mengalami kekecewaan. Pada dasarnya, tidak terdapat dimensi ketidakpuasan yang cukup memadai untuk mendorong suatu perubahan, terutama apabila pergantian ke merek lain memerlukan suatu tambahan biaya. Para pembeli tipe ini dapat disebut pembeli tipe kebiasaan (*habitual buyer*).
 - c. Tingkat ketiga berisi orang-orang yang puas, namun memikul biaya peralihan (*switching cost*), baik dalam waktu, uang atau resiko sehubungan dengan upaya untuk melakukan pergantian ke merek lain. Kelompok ini biasanya disebut dengan konsumen loyal yang merasakan adanya suatu pengorbanan apabila melakukan penggantian ke merek lain. Para pembeli tipe ini disebut *satisfied buyer*.
 - d. Tingkat keempat adalah konsumen benar-benar menyukai merek tersebut.
 - e. Pilihan konsumen terhadap suatu merek dilandasi pada suatu asosiasi, seperti simbol, rangkaian pengalaman dalam menggunakannya, atau kesan kualitas yang tinggi. Para pembeli pada tingkat ini disebut sahabat merek, karena terdapat perasaan emosional dalam menyukai merek.
 - f. Tingkat teratas adalah para pelanggan yang setia. Para pelanggan mempunyai suatu kebanggaan dalam menemukan

atau menjadi pengguna suatu merek. Merek tersebut sangat penting bagi pelanggan baik dari segi fungsinya, maupun sebagai ekspresi mengenai siapa pelanggan sebenarnya (*committed buyers*).

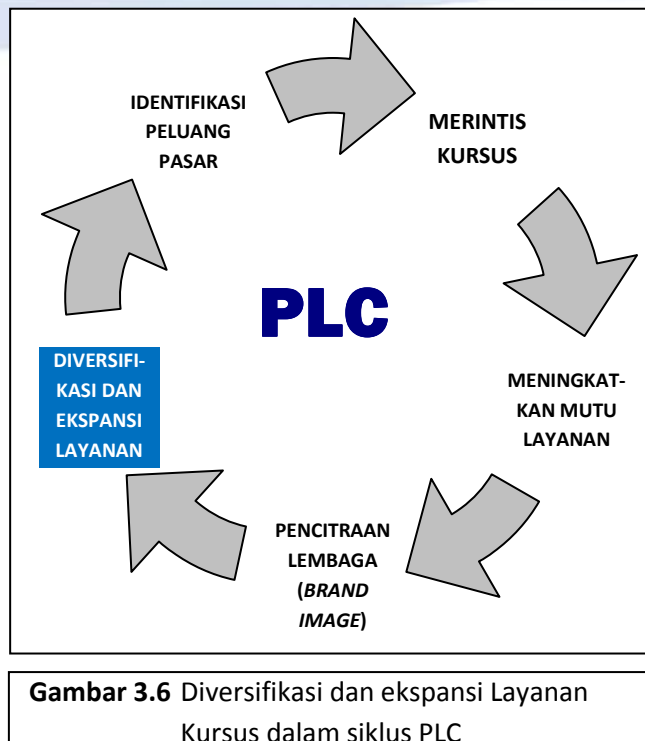
5. *Other proprietary brand assets*; hal-hal lain yang tidak termasuk dalam 4 kategori diatas tetapi turut membangun brand equity.

Beberapa keuntungan dengan terciptanya *brand image* yang kuat adalah:

- a. Peluang bagi produk/merek untuk terus mengembangkan diri dan memiliki prospek usaha yang bagus.
- b. Memimpin produk untuk semakin memiliki sistem keuangan yang bagus & menciptakan loyalitas konsumen
- c. Membantu dalam efisiensi marketing, karena merek telah berhasil dikenal dan diingat oleh konsumen.
- d. Membantu dalam menciptakan perbedaan dengan pesaing. Semakin merek dikenal oleh masyarakat, maka perbedaan/keunikan baru yang diciptakan perusahaan akan mudah dikenali konsumen.
- e. Mempermudah dalam perekrutan tenaga kerja bagi perusahaan, meminimumkan kehancuran/kepailitan perusahaan, Mempermudah mendapatkan investor baru guna mengembangkan produk.

LATIHAN

Lakukan diskusi kelompok 5 orang; kemudian lakukan analisa terhadap salah satu LKP dari kelompok Anda kemudian lakukan analisa kelebihan dan kelemahan branding dari LKP tersebut dan berikan saran-saran untuk peningkatan pencitraan LKP tersebut!



DIVERSIFIKASI DAN EKSPANSI LAYANAN KURSUS

Strategi perusahaan atau organisasi merupakan suatu wilayah kajian yang selalu menarik untuk dicermati. Begitu banyak pendekatan yang dilakukan, mulai dari sangat kuantitatif sampai pada belajar dari pengalaman sukses seseorang atau suatu perusahaan (*best practices*). Dalam rangka mempertahankan kesinambungan dan profitabilitas usahanya, berbagai cara dilakukan oleh perusahaan. Salah satu cara untuk menjaga kesinambungan dan profitabilitas perusahaan adalah dengan melakukan diversifikasi dan ekspansi layanan.

A. Hakekat Diversifikasi dan Ekspansi

Perusahaan dalam perkembangannya selalu berusaha untuk mempertahankan keunggulan usahanya dalam meningkatkan nilai perusahaan tersebut. Dalam jangka panjang perusahaan dapat melakukan pengembangan perusahaan maupun pengurangan skala ekonomis usaha. Strategi diversifikasi dilakukan sebagai salah satu cara untuk melakukan ekspansi usaha dan memperluas pasar. Diversifikasi

sendiri merupakan bentuk pengembangan usaha dengan cara memperluas jumlah segmen secara usaha maupun geografis maupun memperluas *market share* yang ada atau mengembangkan berbagai produk yang beraneka ragam. Hal ini dapat dilakukan dengan membuka lini usaha baru, memperluas lini produk yang ada, memperluas wilayah pemasaran produk, membuka kantor cabang, melakukan merger dan akuisisi untuk meningkatkan skala ekonomis dan cara yang lainnya.

B. Langkah-langkah Diversifikasi dan Expansi

Dari waktu ke waktu semakin sedikit perusahaan yang melakukan diversifikasi usaha, justru karena kompleksitas persoalan yang dimunculkan oleh strategi ini. Suatu kelompok usaha yang bergerak pada sektor yang beragam tentunya sangatlah sulit dikelola. Pada dekade 1960-an dan 1970-an, strategi diversifikasi menjadi populer karena setiap perusahaan berusaha semaksimal mungkin agar tidak tergantung hanya pada satu jenis usaha saja. Tetapi konsep pemikiran tersebut mulai surut sejak dekade 1980-an. Pada prinsipnya kecenderungan baru tersebut dimotori oleh keinginan untuk menjadi lebih baik dan tidak bergerak terlalu jauh dari basis kompetensi utama (*core competence*) setiap perusahaan.

Namun demikian, hal tersebut bukan berarti strategi diversifikasi sudah benar-benar hilang. Masih cukup banyak pula perusahaan yang berhasil dengan strategi ini, terutama bagi perusahaan yang bergerak di wilayah usaha yang mengalami kecenderungan menurun (*decline*).

1. *Concentric Diversification*; suatu strategi yang menghasilkan produk atau layanan baru tetapi berhubungan/terkait dengan yang telah ada. Contoh dari strategi ini adalah Harian Kompas yang memunculkan berbagai surat kabar, tabloid, dan majalah baru.
2. *Horizontal Diversification*; Jika suatu perusahaan menerapkan strategi yang menambah produk atau layanan baru yang tidak berhubungan/terkait dengan yang telah ada, tetapi ditujukan kepada pasar/ konsumen yang telah ada disebut sebagai diversifikasi horizontal. Perhatikan Garuda Indonesia Airways yang memiliki beberapa jaringan hotel di Indonesia.
3. *Conglomerate Diversification*; Ketika suatu perusahaan menambah suatu produk atau layanan baru yang tidak terkait/ berhubungan dengan yang sekarang ada, maka strategi tersebut disebut sebagai diversifikasi konglomerat. Pada beberapa kasus terjadi bahwa strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan melalui aktivitas memecah perusahaan yang telah dibeli atau

menjual kembali salah satu atau lebih devisinya. Ketika Lippobank memutuskan untuk bergerak di sektor properti atau ketika Bimantara memasuki sektor televisi merupakan dua contoh strategi konglomerasi. Demikian pula Maspion dengan Maspion Bank-nya.

4. *Defensive Strategies*; Pada prinsipnya, strategi defensif ditujukan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dari semakin ketatnya persaingan usaha dan berbagai ketidakpastian eksternal yang sulit (terkadang tidak mungkin) dikontrol dan diprediksi. Strategi defensif sering pula dikenal sebagai *survival strategy*, yang cenderung terjadi dalam suasana krisis ekonomi.

LATIHAN

1. Jelaskan peluang diversifikasi yang memungkinkan dari program yang diselenggarakan di LKP Anda! Berikan contoh!
2. Jelaskan peluang ekspansi LKP Anda dan jelaskan alasannya!

EVALUASI

1. Sebutkan dan jelaskan 10 potensi peluang pasar yang menarik menurut Anda? Apa rencana aksi yang akan Anda lakukan untuk merespon peluang pasar tersebut?
2. Uraikan langkah-langkah strategis yang terukur untuk melakukan perbaikan dan peningkatan mutu kursus agar tidak mengalami masa decline?
3. Uraikan 10 langkah untuk meningkatkan mutu kepuasan pelanggan; jelaskan apa yang sudah dilakukan dan apa perbaikan yang akan dilakukan! Sebutkan 10 langkah yang belum pernah dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan!
4. Jelaskan kelemahan dan kelebihan produk Anda? Sebutkan 10 rencana tindakan untuk peningkatan pencitraan lembaga (brand image)!
5. Jelaskan potensi diversifikasi dan ekspansi kursus yang saat ini Anda kelola? Uraikan lengkap dengan analisa SWOT!

RENUNGAN

Setiap hari setiap makhluk menghadapi tarikan kematian. Tiap hari menghadapi gravitasi kemunduran dan kebangkrutan. Terserah manusia mau melayani gravitasi kebangkrutan atau melawan gravitasi tersebut.

Mengapa sebuah usaha yang sama mengalami nasib yang berbeda?

Mengapa sebuah usaha bisa hidup sementara yang lain tidak?

Misal: Jagal sapi ada yang hidup dan ada yang mati. Ada banyak pabrik plastik yang mati tapi ada saja yang hidup? ***“Karena dia punya daya hidup; dia adalah para dieharder.*** LKP akan tetap hidup jika didukung oleh semangat dieharder dan upaya yang terus menerus untuk melakukan inovasi dan kreatifitas serta selalu melakukan tindakan-tindakan adaptasi sampai menemukan rahasianya.

Organisasi agar dia tetap hidup dan mampu melawan gravitasi kebangkrutan, kemunduran dan kematian, maka dia harus didukung oleh kegiatan untuk menjaga keberlangsungan. Bisnis ini tidak akan mati kalau ada SEMANGAT UNTUK TIDAK PERNAH MATI. Mengapa bisnis ini harus maju dan berlangsung, karena kita tidak ingin hidup biasa-biasa. Pemilik bisnis menyiasati bisnis dengan tidak tergantung pada orang.