

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. STRATEGI

1. Pengertian Strategi

Dalam Kamus Besar bahasa Indonesia, strategi berarti rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Menurut Philip Kotler strategi adalah wujud rencana terarah yang digunakan untuk mencapai tujuan.⁶ Strategi berhubungan dengan tujuan dan taktik. Jika tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai, sedangkan strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan tersebut.⁷

Sedangkan taktik adalah beberapa langkah yang dilakukan untuk melaksanakan strategi. Beberapa perusahaan atau organisasi tentunya memiliki tujuan yang sama namun untuk strateginya kemungkinan besar berbeda. Dalam buku lain dijelaskan bahwa strategi adalah proses rencana pemimpin yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi yang disertai dengan bagaimana cara atau upaya agar tujuan tersebut dapat dicapai.⁸

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumberdaya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi merupakan awal

⁶ Philip Kotler, *Marketing Jilid 2*, (Jakarta : Erlangga, 1984) 408.

⁷ Basu Swastha, *Manajemen Pemasaran Modern*, (Yogyakarta : Liberty, 2000) 67.

⁸ Husein Umar, *Strategic Manajemen in Action*, (Jakarta: PT.Gramedia pustaka, 2001), 31.

dari suatu perencanaan tujuan, Menurut Abraham Lincoln “jika kita tau di mana kita berada dan bagaimana kita akan mencapai tujuan kita, kita mungkin dapat melihat arah kita berjalan, dan jika hasil yang terlihat tidak sesuai, maka buatlah perubahan segera”.¹⁰

T. Keppner mendefinisikan strategi sebagai suatu rencana pelaksanaan tindakan, yang diharapkan memiliki dampak pada kemampuan organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya.¹¹

Strategi merupakan hal yang sangat penting sehingga menjadi suatu acuan sebelum membuat suatu pelaksanaan tindakan dalam suatu organisasi.

Menurut Salusu yang telah dikutip oleh Prof. Dr. Masyhudulhak

“Menyatakan strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.”¹²

Strategi akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan apa yang diinginkan apabila ditangani oleh sumber daya yang cakap dan mampu menjalin hubungan baik secara efektif. Jadi dapat disimpulkan, strategi adalah cara, acuan atau alat untuk menuju kepada tujuan yang akan dicapai.

2. Ruang Lingkup Strategi

¹⁰ Fred R David, *Manajemen Strategis Konsep*, (Jakarta : Salemba Empat, 2006), 17.

¹¹ Masyhudzulhak, *Manajemen Strategis*, (Bengkulu : LP2S, 2009), 2.

¹² *Ibid*

Ada beberapa hal yang harus di perhatikan ketika merencanakan suatu strategi, yaitu komponen atau ruang lingkup yang harus ada dalam pembentukan strategi yaitu¹³

a. Rumusan Strategi

- 1) Adanya suatu rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang
- 2) Menyusun suatu strategi diperlukan analisis lingkungan (eksternal dan internal) yaitu: peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan
- 3) Adanya suatu keputusan pilihan dan pelaksanaan yang tepat dan terarah guna mencapai tujuan organisasi/perusahaan
- 4) Strategi dirancang untuk menjamin agar tujuan dan sasaran dapat dicapai melalui langkah-langkah yang tepat

b. Pembentukan Visi dan Misi

Visi adalah mental image dari keadaan yang memungkinkan dan diinginkan pada masa mendatang oleh organisasi yang bersangkutan. Pernyataan visi mendefinisikan pandangan jangka panjang (minimal lima tahun) dari arah organisasi tersebut. Misi adalah maksud utama dari organisasi. pernyataan misi berdasarkan tiga perspektif

- 1) Masa lalu-sejarah, tradisi, dan pengalaman dari organisasi dan target grup
- 2) Masa kini-minat, keterampilan, dan wilayah komitmen dari organisasi dan target grup

¹³ *Ibid*, 18.

- 3) Masa mendatang-arah jangka panjang dan kebutuhan dari organisasi dan target grup

c. Pembentukan Tujuan dan Sasaran

- 1) Tujuan adalah suatu pernyataan outcome jangka panjang yang diinginkan relatif permanen. Tujuan sebaiknya berkaitan dengan misi dari organisasi dan berorientasi ke depan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan.

- 2) Sasaran adalah bagian dari tujuan, sasaran adalah outcome (yang telah dirancang) yang diinginkan untuk menjamin pencapaian tujuan, sasaran harus spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, logis, dan adanya batasan waktu atau biasa dikenal dengan istilah SMART (Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, and Time limited).

Sasaran seyogyanya menyatakan hasil bukan proses atau kegiatan. Sasaran harus dapat dicapai dan memungkinkan dalam jangka waktu tertentu, sasaran adalah bersifat jangka pendek dan kurang permanen apabila dibandingkan tujuan, dan akan berubah sesuai dengan siklus perencanaan.

Goldworthy dan Ashley mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut :

- 1) Ia harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
- 2) Arahan strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.

- 3) Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
- 4) Ia harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
- 5) Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
- 6) Fleksibilitas adalah sangat esensial.
- 7) Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang. Suatu strategi hendaknya mampu memberi informasi kepada pembacanya yang sekaligus berarti mudah diperbaharui oleh setiap anggota manajemen puncak dan setiap karyawan organisasi.

Manajemen Strategi Suatu strategi ataupun kegiatan dalam suatu organisasi pasti memerlukan manajemen untuk mengatur arah dari strategi tersebut, manajemen strategi sangat diperlukan untuk mengatur dan mengarahkan strategi agar tidak keluar dari tujuan yang akan dituju. William F. Glueck-Lawrence R. Jauch mendefinisikan manajemen strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi/perusahaan. Proses manajemen strategi ialah suatu cara dengan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi.¹⁴

J.D Hunger dan Thomas L Wheelen menyatakan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-

¹⁴ *Ibid*, 19

kegiatan yang menentukan organisasi atau perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan, implementasi, dan evaluasi. Tujuan dari manajemen strategi ini sendiri adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang yang baru yang berbeda untuk masa mendatang.¹⁵

Menurut Fred R. David¹⁶ tahapan dalam manajemen strategi dibagi menjadi tiga tahap, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Untuk terlaksananya suatu strategi maka unsur tahapan-tahapan ini harus terpenuhi yaitu :

- a. Formulasi Strategi adalah perumusan awal dari strategi, yang di dalamnya termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang, dan ancaman eksternal dalam organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan
- b. Implementasi Strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, dan implementasi seringkali disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti memobilisasi sumberdaya untuk menempatkan strategi yang telah diformulasi menjadi tindakan. Dan seringkali dianggap tahap yang paling rumit dalam manajemen strategis,

¹⁵ Masyhudzulhak, *Manajemen Strategi Pembangunan Daerah*, (Bengkulu : LP2S, 2009), 12.

¹⁶ Fred R David, *Manajemen Strategis Konsep*, (Jakarta : Salemba Empat, 2006), 5-6.

implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan

c. Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategi, evaluasi adalah alat pengukur kadar keberhasilan dan kekurangan pada strategi awal, tiga aktifitas dasar evaluasi adalah,

- 1) Meninjau ulang faktor eksternal dan internal, yang menjadi dasar strategi saat ini
- 2) Mengukur kinerja, dan
- 3) Mengambil tindakan korektif.

Proses manajemen strategi didasarkan pada kepercayaan bahwa organisasi seharusnya secara terus menerus memantau kejadian di lingkungan eksternal dan internal serta trend, sehingga perubahan yang cepat dapat dibuat ketika diperlukan. Proses manajemen strategi merupakan hal yang dinamis dan berkelanjutan. Suatu perubahan dalam satu komponen utama dalam model dapat menyebabkan perubahan dalam salah satu atau semua komponen lainnya.¹⁷

B. PONDOK PESANTREN

1. Pengertian Pondok Pesantren

Menurut Manfred Ziemek, istilah pondok pesantren dimaksudkan, sebagai suatu bentuk pendidikan keIslaman yang melembaga di Indonesia. Kata pondok pesantren berarti kamar, gubuk, ruang kecil, di dalam bahasa

¹⁷ Masyhudzulhak, *Manajemen*, 12

Indonesia dipakai untuk menekan kesederhanaan bangunan. Mungkin juga pondok berasal dari bahasa Arab yaitu funduk yang artinya ruang tidur, wisma, hotel sederhana bagi para pelajar yang dari tempat asalnya.¹⁸

Dari definisi di atas, penulis mencoba untuk mendefinisikan tentang pondok pesantren. Pondok pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan Islam, di mana para murid (santri) dan para guru tinggal bersama dalam satu lingkungan asrama (komplek). Para santri yang belajar di pondok pesantren tidak hanya dituntut menguasai ilmu-ilmu yang diajarkan oleh guru-gurunya, namun langsung mengaplikasikannya kedalam kehidupan sehari-hari.

Istilah pondok pesantren berasal dari dua kata, yaitu pondok dan pesantren. Pondok adalah tempat mondok, sedangkan pesantren berasal dari kata santri. Jadi Pondok Pesantren adalah tempat mencari ilmu yang anak didiknya diasramakan.¹⁹

2. Fungsi dan Peran Pondok Pesantren

Menurut Manfred Ziemek Fungsi pondok pesantren pada pokoknya dapat diterangkan menjadi lima yaitu lembaga pendidikan, lembaga dakwah, lembaga keagamaan, lembaga kemasyarakatan, dan juga lembaga perjuangan.

a. Lembaga Pendidikan Pondok pesantren tidak ubahnya sebuah sekolah sebagaimana sekolah sekolah yang lain, karena didalamnya terjadi proses belajar mengajar, ada murid, dan ada materi yang disampaikan, hanya saja

¹⁸ Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), 98.

¹⁹ *Ibid.*, 18

pondok pesantren guru dan santrinya tinggal dalam satu tempat selama 24 jam. Sebagai lembaga pendidikan seperti biasa pondok pesantren juga menerapkan kurikulum dan mempunyai tujuan yang sama, yaitu samasama memberantas kebodohan.

b. Lembaga Dakwah Sebagai lembaga amar ma'ruf nahi munkar, pondok pesantren mempunyai tugas yang cukup serius, yaitu secara partisipatif menjadi lembaga dakwah. Hal ini dapat dilihat dari adanya kegiatan seperti pengajian umum murri, pengajian hari-hari besar Islam, dan sebagainya yang tidak hanya diikuti oleh para santri saja akan tetapi juga melibatkan masyarakat di sekeliling pondok pesantren tersebut.

c. Lembaga Keagamaan Pondok pesantren identik dengan agama Islam, hal ini disebabkan pondok pesantren memiliki motif, tujuan serta usaha yang bersumber pada agama Islam. Segala kegiatan baik yang dilaksanakan di dalam pondok pesantren maupun di luar, tidak lepas dari kerangka ajaran Islam pondok pesantren dipandang sebagai pusat kegiatan yang sangat tepat untuk mendalami dan mempelajari ilmu agama dengan efektif, karena dasar dari pendidikan pondok pesantren adalah pendidikan agama.²⁰

d. Lembaga Kemasyarakatan Fungsi pondok pesantren sebagai lembaga kemasyarakatan tidak lepas dari keberadaan pondok pesantren itu sendiri. Artinya bahwa pondok pesantren tumbuh dan berkembang di tengah masyarakat desa. Di mana para santrinya adalah kebanyakan dari

²⁰ *Ibid*

masyarakat desa di sekelilingnya. Dengan demikian dapat dikatakan pondok pesantren berdiri dan hidup atas pembiayaan masyarakat desa. Keadaan ini pula yang menyebabkan kedekatan hubungan antara pondok pesantren dengan masyarakat desa, sehingga kiyai dan pengurus pondok pesantren ini mengetahui betul tentang kondisi dan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat desa dan Lembaga Perjuangan Sejarah telah mencatat bahwa perjuangan bangsa Indonesia dalam merebut kemerdekaan ditemui nama-nama pahlawan dengan gelar kiyai. Ini menunjukkan bahwa sejak jaman dahulu pondok pesantren telah ikut berjuang untuk Bangsa dan Negara. Dan ini tidak berarti bahwa sejak bangsa Indonesia merdeka perjuangan pondok pesantren juga ikut berhenti.²¹

C. KEPUASAN PELANGGAN PENDIDIKAN

Kata kepuasan (*satisfaction*) berasal dari bahasa Latin “*satis*” (artinya cukup baik) dan “*facto*” (melakukan atau membuat) atau dapat diartikan sebagai pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu cukup baik. Kepuasan juga diartikan sebagai tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dia rasakan dibandingkan dengan harapannya.²²

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut penyedia jasa untuk memenuhi standar kualitas tertentu akan berpengaruh pada performasi perusahaan atau lembaga.

Menurut Cambridge Internasional Dictionaries pelanggan adalah “a person who buys

²¹ *Ibid.*, 19.

²² Philip Kotler & A.B. Susanto, *Manajemen Pemasaran di Indonesia*, (Jakarta : Salemba Empat, 2000), 52.

goods or a service”(pelanggan adalah seseorang yang membeli suatu barang atau jasa).

Sementara menurut Webster’s 1928 Dictionary pelanggan adalah “one who frequents any place of sale for the sake of purchasing goods or wares” (pelanggan adalah seseorang yang beberapa kali datang ke tempat yang sama untuk membeli suatu barang atau peralatan) atau “customer is one who frequents or visit any place for procuring what he wants...”(pelanggan adalah seseorang yang beberapa kali datang ke tempat yang sama untuk memenuhi apa yang diinginkan...), dengan kata lain, pelanggan adalah seseorang yang secara kontinu dan berulang kali datang ke suatu tempat yang sama untuk memuaskan keinginannya dengan memiliki suatu produk atau mendapatkan suatu jasa dan membayar produk atau jasa tersebut.²³

Pelanggan pendidikan dibagi menjadi 2, yaitu:

- 1) Pelanggan internal, yakni pelanggan yang langsung merasakan pengaruh dari adanya pendidikan (siswa, pendidik, tenaga kependidikan, karyawan),
- 2) Pelanggan eksternal, pembeli atau pemakai akhir barang/ jasa (orangtua, pemerintah).

Kepuasan pelanggan adalah perbandingan antara harapan yang diinginkan pelanggan tentang layanan pendidikan dengan apa yang pelanggan rasakan setelah mendapatkan pelayanan.²⁴

²³ Rambat Lupiyoadi, A. Hamdani, Manajemen Pemasaran Jasa, (Jakarta : Salemba Empat, 2008),174.

²⁴ Ika Yanni Hadi dan Soegeng Wahyoedi. Hubungan Antara Layanan Pendidikan Dengan

Kepuasan. pelanggan (customer satisfaction) terhadap pembelian tergantung pada kinerja nyata sebuah produk, relatif terhadap harapan pembeli. Seorang pelanggan dapat saja mengalami berbagai derajat kepuasan. Jika kinerja produk kurang dari harapan, pelanggannya kecewa. Jika kinerja sepadan dengan harapan, pelanggan puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggannya sangat puas atau sangat senang.

Kepuasan pelanggan pendorong utama bagi loyalitas pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan tergantung pada kinerja yang dirasakan/ diterima dari produk dan jasa atau servis pendukung serta standar yang digunakan pelanggan untuk mengevaluasi kinerja itu.

Apabila ditinjau lebih lanjut, pencapaian kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan dapat ditingkatkan dengan beberapa pendekatan berikut:

- 1) Memperkecil kesenjangan-kesenjangan yang terjadi antara pihak manajemen dan pelanggan. Misalnya melakukan penelitian dengan metode fokus pada konsumen yang mengedarkan kuesioner dalam beberapa periode, untuk mengetahui persepsi pelayanan menurut pelanggan.
- 2) Penyedia jasa harus mampu membangun komitmen bersama untuk menciptakan visi di dalam perbaikan proses pelayanan. Yang termasuk di dalamnya adalah memperbaiki cara berfikir, perilaku, kemampuan, dan pengetahuan dari semua sumber daya manusia yang ada.
- 3) Memberi kesempatan kepada pelanggan untuk menyampaikan keluhan.

Kepuasan Orang Tua Siswa Di Tk Permai. (Jurnal Kompetensi Manajemen Bisnis Vol.2 No. 2, Januari 2008), 149.

4) Mengembangkan dan menerapkan accountable, proactive, dan partnership marketing sesuai dengan situasi pemasaran. Penyedia jasa menghubungi pelanggan setelah proses pelayanan terjadi untuk mengetahui kepuasan dan harapan pelanggan.²⁵

Dari pemaparan diatas kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja yang dirasakan dengan harapan dari seseorang atau kelompok yang membeli barang atau jasa. Kepuasan pelanggan yang diperoleh dari pengalaman langsung memberikan efek keyakinan yang besar pada pelanggan. dalam hal ini pelanggan memiliki keyakinan lebih besar didasarkan pada jasa yang diterima dibandingkan informasi atau janji dari iklan.

1. Mengukur Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan bertujuan untuk memberikan informasi supaya pelanggan menjadi loyal dan dapat meningkatkan kinerja keseluruhan suatu perusahaan termasuk pendidikan. Ada beberapa cara untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu:

1) Complaint and suggestion system (sistem keluhan dan saran)

Banyak penyedia jasa membuka kotak saran dan menerima keluhan yang dialami oleh pelanggan. Ada juga penyedia jasa yang memberi amplop yang telah ditulis alamat perusahaan untuk digunakan menyampaikan saran, keluhan serta kritik. Saran tersebut dapat juga disampaikan melalui kartu komentar, customer hot line, telepon bebas pulsa. Informasi ini dapat

²⁵ Lupiyoadi, Manajemen, 192

memberikan ide dan masukan kepada penyedia jasa yang memungkinkan penyedia jasa mengantisipasi dan cepat tanggap terhadap kritik dan saran tersebut.

2) Customer satisfaction survey (survey kepuasan pelanggan)

Dalam hal penyedia jasa melakukan survai untuk mendeteksi komentar pelanggan. Survey ini dapat dilakukan melalui pos, telepon, atau wawancara pribadi, atau pelanggan diminta mengisi angket.

3) Ghost shopping (pembeli bayangan)

Dalam hal ini penyedia jasa menyuruh orang tertentu sebagai pelanggan di lembaga lain. Penerima jasa misteri ini melaporkan keunggulan dan kelemahan pelayan yang melayaninya. Juga dilaporkan segala sesuatu yang bermanfaat sebagai bahan pengambilan keputusan oleh manajemen. Bukan saja orang lain yang disewa untuk menjadi pembeli bayangan tetapi juga kepala sendiri harus turun ke lapangan, merasakan jasa di lembaga lain dimana ia tidak dikenal. Pengalaman kepala ini sangat penting karena data dan informasi yang diperoleh langsung ia alami sendiri.

4) Lost Customer Analysis (analisa pelanggan yang lori)

Langganan yang hilang, dicoba ditubungi. Mereka diminta untuk mengungkapkan mengapa mereka berhenti, pindah ke lembaga lain, adakah sesuatu masalah yang terjadi yang tidak bisa diatasi atau terlambat diatasi. Dari kontak semacam ini akan diperoleh informasi dan akan memperbaiki

kinerja lembaga sendiri agar tidak ada lagi langganan yang lari dengan cara meningkatkan kepuasan mereka.²⁶

Keempat dimensi diatas yang digunakan sebagai alat mengukur kepuasan dari pelanggan pendidikan, yang meliputi: Complaint and suggestion system (sistem keluhan dan saran), Customer satisfaction survey (survey kepuasan pelanggan), Ghost shopping (pembeli bayangan), Lost Customer Analysis (analisa pelanggan yang lari). Meskipun belum ada konsensus mengenai cara mengukur kepuasan pelanggan, sejumlah studi menunjukkan ada tiga aspek yang perlu ditelaah dalam rangka pengukuran kepuasan pelanggan, yaitu

- a) Kepuasan general atau keseluruhan (overall satisfaction)
- b) Konfirmasi harapan (confirmation of expectations), yaitu tingkat kesesuaian antara kinerja dengan ekspektasi.
- c) Perbandingan dengan situasi ideal (comparison to ideal), yaitu kinerja produk dibandingkan dengan produk ideal menurut persepsi konsumen.

Terdapat 5 elemen dalam kepuasan konsumen yaitu²⁷:

- 1) Expectations (pengharapan)

Harapan konsumen terhadap suatu barang atau jasa telah dibentuk sebelum konsumen membeli barang atau jasa tersebut. Pada saat proses pembelian dilaksanakan, konsumen berharap bahwa barang atau jasa yang

²⁶ Buchari Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, (Bandung : Alfabeta, 2007), 285-286.

²⁷ Wilkie William L., *Customer Behavior (Third Edition)*, (New York: Jhon Wiley & Sons, 1994),27.

mereka terima sesuai dengan harapan, keinginan dan keyakinan mereka. Barang atau jasa yang sesuai dengan harapan konsumen menyebabkan konsumen merasa puas.

2) Performance (pengerjaan)

Pengalaman konsumen terhadap kinerja aktual barang atau jasa ketika digunakan tanpa dipengaruhi oleh harapan mereka. Ketika kinerja aktual barang atau jasa berhasil maka konsumen merasa puas.

3) Comparison (perbandingan)

Hal ini dilakukan dengan membandingkan harapan kinerja barang atau jasa sebelum membeli dengan persepsi kinerja aktual barang atau jasa tersebut. Konsumen merasa puas ketika harapan sebelum pembelian sesuai atau melebihi persepsi mereka terhadap kinerja aktual produk.

4) Confirmation/Disconfirmation (ketegasan atau ketidaktegasan)

Harapan konsumen dipengaruhi oleh pengalaman mereka terhadap penggunaan merk dari barang atau jasa yang berbeda dari orang lain. Confirmation terjadi bila harapan sesuai dengan kinerja aktual produk. Sebaliknya disconfirmation terjadi ketika harapan lebih tinggi atau lebih rendah dari kinerja aktual produk. Konsumen merasa puas ketika terjadi confirmation/disconfirmation.

5) Discrepancy (perbedaan)

Jika tingkat hasil produk tidak sama, pengukuran ketidaksesuaian menunjukkan perbedaan satu sama lain. Disconfirmation yang negatif menunjukkan hasil aktual produk ada dibawah tingkat yang diharapkan, semakin besar ketidaksesuaian terjadi, maka semakin besar ketidakpuasan konsumen.

Menurut Fandy Tjiptono²⁸ pengukuran kepuasan dilakukan dengan berbagai macam tujuan, diantaranya:

- a) Mengidentifikasi keperluan konsumen, yakni aspek-aspek yang dinilai penting oleh konsumen dan mempengaruhi apakah ia puas atau tidak
- b) Menentukan tingkat kepuasan konsumen terhadap kinerja organisasi atau instansi pada aspek-aspek penting.
- c) Membandingkan tingkat kepuasan konsumen terhadap instansi sendiri dengan tingkat kepuasan konsumen terhadap instansi lain, baik pesaing langsung maupun tidak langsung. Mengidentifikasi PFI (Priorities for Improvement) melalui analisa gap antara skor tingkat kepentingan (importance) dan kepuasan.
- d) Mengukur indeks kepuasan konsumen yang bisa menjadi indikator andal dalam memantau kemajuan perkembangan dari waktu ke waktu.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan.

Untuk meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, ada lima factor yang harus diperhatikan oleh perusahaan/ lembaga²⁹

²⁸ Fandy Tjiptono Tjiptono, *Service Management mewujudkan layanan prima* (ed 2), (Yogyakarta : ANDI, 2012), 320.

a. Kualitas produk

Pelanggan akan merasa puas bila hasil evaluasi mereka menunjukkan bahwa produk atau jasa yang mereka gunakan berkualitas

b. Kualitas Pelayanan

Pada industri jasa, adalah mutlak bahwa pelanggan akan merasa puas bila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau sesuai dengan yang pelanggan harapkan.

c. Emosional

Pelanggan akan merasa bangga dan mendapatkan keyakinan bahwa orang lain akan kagum terhadap dia bila menggunakan produk atau jasa dengan merek tertentu, sehingga membuatnya mengalami tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Kepuasan yang diperoleh bukan karena kualitas dari produk atau jasa, tetapi nilai sosial atau selfesteem yang membuat pelanggan menjadi puas terhadap merk tertentu.

d. Harga

Produk atau jasa yang mempunyai kualitas yang sama dengan produk lain, tetapi ditetapkan pada harga yang lebih murah akan nilai yang lebih tinggi kepada pelanggannya

²⁹ Lupiyoadi, Manajeme, 158

5) Biaya

Pelanggan yang tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan atau tidak perlu membuang waktu untuk mendapatkan suatu produk/jasa (pengorbanannya semakin kecil), cenderung puas terhadap produk/ jasa.³⁰

Keberhasilan penerapan manajemen mutu terpadu di sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sesuai harapan pelanggan. Dengan kata lain, keberhasilan sekolah mencakup hal-hal berikut:

- 1) Siswa puas dengan layanan sekolah, yaitu dengan pelajaran yang diterima, perlakuan guru, pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan di sekolah, atau siswa menikmati situasi sekolah yang baik
- 2) Orang tua siswa merasa puas dengan layanan terhadap anaknya, layanan yang diterimanya dengan laporan tentang perkembangan kemajuan belajar anaknya, dan program yang dijalankan sekolah.
- 3) Pihak pemakai atau penerimaan lulusan (PT, industri, masyarakat), puas kriteria karena menerima lulusan dengan berkualitas tinggi dan sesuai harapan. Guru dan karyawan puas dengan layanan sekolah, dalam bentuk pembagian kerja, hubungan dan komunikasi antar guru/ pimpinan, karyawan, dan gaji atau honor yang diterima dan pelayanan lainnya.³¹

Penyedia jasa harus berhasil membangun komitmen bersama seluruh stakeholder untuk pencapaian visi dalam perbaikan layanan guna

³⁰ Ririn Tri Ratnasari dan Mastuti H. Aksa, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2011), 117-118.

³¹ *Ibid*

meningkatkan kepuasan pelanggan. Yang termasuk didalamnya adalah memperbaiki cara berfikir, perilaku, kemampuan, dan pengetahuan yang ada.

