

A/SEP  
2000  
0205

**ANALISIS KEPUASAN PELANGGAN  
DI LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR "ABC"**

**OLEH :  
EBERTIUS GINTING  
A 31.0338**



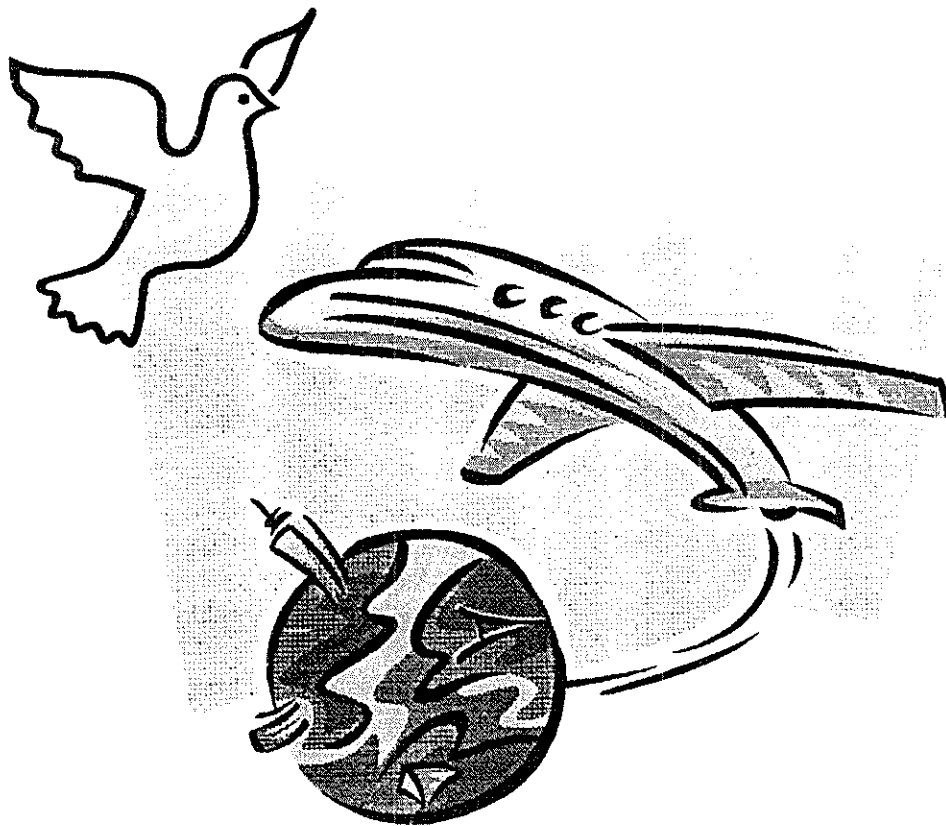
**JURUSAN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
FAKULTAS PERTANIAN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

**2000**

Inilah **KEMENANGAN**  
yang **MENGALAHKAN DUNIA :**

## **IMAN KITA**

*Siapakah yang MENGALAHKAN DUNIA  
Selain daripada dia yang percaya  
Bahwa YESUS adalah ANAK ALLAH*



**Skripsi ini saya persembahkan buat  
DIA yang sangat mengasihi aku dan sangat aku kasihi  
Dan buat mereka yang sangat aku cintai**

## RINGKASAN

**EBERTIUS GINTING.** Analisis Kepuasan Pelanggan di Lembaga Bimbingan Belajar "ABC". (di bawah bimbingan Manuntun Parulian Hutagaol)

Dari hasil survei yang dilakukan oleh penulis terhadap 15 sekolah di Kotamadya Bogor, menunjukkan bahwa lebih dari 50% siswa sekolah mengikuti tambahan belajar di luar sekolah. Persentase ini akan meningkat jika yang dimasukkan hanya siswa yang hendak mengikuti Ebtanas atau UMPTN. Persentase ini bisa mencapai 95% dari total siswa pada kelompok tersebut.

Besarnya persentase siswa pengguna jasa bimbingan belajar ini perlu dibarengi pelayanan jasa yang memuaskan. Untuk itulah penelitian ini dilakukan, yaitu untuk melihat tingkat kepuasan pengguna jasa pada lembaga bimbingan belajar.

Penelitian ini menganalisis kepuasan pelanggan di salah satu lembaga bimbingan belajar yang berada di Kotamadya Bogor, yang kemudian disebut Lembaga Bimbingan Belajar "ABC", yang sedang mengalami penurunan jumlah pelanggan. Dengan tujuan penelitian adalah menganalisis tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan/harapan pelanggan terhadap atribut yang ditawarkan dengan kinerja yang telah dilakukan oleh Lembaga Bimbingan Belajar "ABC", guna melihat tingkat kepuasan masing-masing atribut.

Analisis kepuasan dalam penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah kinerja masing-masing atribut lembaga telah memberikan kepuasan kepada pelanggannya atau belum. Pengukuran dilakukan dengan mengadakan (pebilain) pembobotan terhadap tingkat kepentingan (harapan) pelanggan terhadap suatu atribut dan penilaian pelanggan terhadap kinerja aktual suatu atribut. Jika bobot nilai harapan suatu atribut lebih besar

dari bobot kinerjanya, maka atribut tersebut dikatakan belum memuaskan, dan sebaliknya jika bobot kinerja suatu atribut telah sama atau lebih besar dari bobot tingkat kepentingan (harapan) suatu, maka atribut tersebut dikatakan telah memuaskan. Survei ini dilakukan untuk 15 atribut jasa yang ditawarkan lembaga bimbingan belajar "ABC", dengan jumlah responden 30 orang.

Dari hasil survei yang dilakukan diperoleh bahwa hanya 3 atribut yang bobot kinerjanya lebih besar dari bobot harapannya. Dari ketiga atribut tersebut, hanya terdapat satu yang tingkat kepentingannya tinggi, sementara dua atribut lainnya tingkat kepentingannya rendah. Dari sini terlihat bahwa sebenarnya dari 15 atribut yang ditawarkan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" hanya ada satu atribut yang *penting* telah memuaskan pelanggan. Dua atribut telah memuaskan pelanggan tetapi *tidak penting*, dan 12 atribut lainnya belum memuaskan pelanggan. Dari keduabelas atribut yang belum memuaskan ini, ada tiga atribut yang tingkat kepentingannya rendah sementara sembilan atribut lainnya tingkat kepentingannya tinggi.

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa kinerja Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" belum memenuhi kepuasan pelanggannya. Adapun dua penyebab utama tidak terpenuhinya kepuasan konsumen ini adalah *pertama*, lemahnya penguasaan informasi akibat terlalu sedikitnya peronil pada level manajemen dan kelemahan sistem rekrutmen staf pengajar yang memfokuskan bersumber dari mahasiswa. Disarankan agar jumlah peronil pada level manajemen ditingkatkan untuk meningkatkan penguasaan informasi dan keefektifan kerja. Selanjutnya perlu dibentuk tim pengajar tetap yang bersumber dari pengajar-pengajar yang berkualitas. Dengan tujuan supaya mutu pelayanan dapat terjamin.

**ANALISIS KEPUASAN PELANGGAN  
DI LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR “ABC”**

**OLEH :  
EBERTIUS GINTING  
A 31.0338**

**SKRIPSI**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar**

**SARJANA PERTANIAN**

**pada**

**Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor**

**JURUSAN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**

**FAKULTAS PERTANIAN**

**INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

**2000**

Judul Skripsi : ANALISIS KEPUASAN PELANGGAN DI LEMBAGA  
BIMBINGAN BELAJAR "ABC"  
Nama Mahasiswa : Ebertius Ginting  
Nomor Pokok : A 31.0338

Menyetujui  
Dosen Pembimbing,



Dr. Ir. Manuntun Parulian Hutagaol, MS

131.284.623

Mengetahui

Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian,



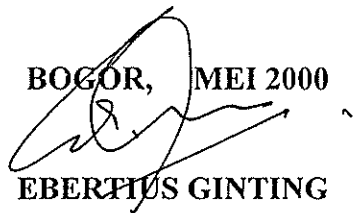
Dr. Ir. Sri Hartoyo, MS

131.124.021

Tanggal Lulus : 26 April 2000

**PERNYATAAN**

**DENGAN INI SAYA MENYATAKAN BAHWA SKRIPSI INI (LAPORAN PRAKTEK LAPANG) INI BENAR-BENAR MERUPAKAN HASIL KARYA SAYA SENDIRI YANG BELUM PERNAH DIAJUKAN SEBAGAI TULISAN ILMIAH PADA PERGURUAN TINGGI ATAU LEMBAGA MANAPUN**

  
**BOGOR, MEI 2000**  
**EBERTIUS GINTING**

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Pematang Siantar pada tanggal 24 february 1975 dari pasangan Bapak Bujur Ginting (Batak Karo) dan Ibu Englan Sembiring (Batak Karo). Dilahirkan sebagai anak keempat dari lima bersaudara.

Pada tahun 1982 masuk SD Negeri Panribuan. Pada tahun 1986 diterima di SMP Negeri Saranpadang, kemudian pada tahun 1991 masuk ke SMA Negeri Saribudolok. Pada tahun 1994 diterima di Institut Pertanian Bogor, melalui jalur Undangan Seleksi Masuk IPB (USM-IPB) pada jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Petanian, program studi Agribisnis Dan pada Bulan Mei 2000 berhasil menyelesaikan studi S1 di Institut Pertanian Bogor.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Bapa yang di Sorga, karena hanya atas berkat-Nyalah tulisan yang berjudul “**Analisis Kepuasan Pelanggan di Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”**” ini dapat selesai.

Tulisan ini adalah merupakan suatu hasil penelitian studi, di Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” yang berlokasi di Kotamadya Bogor. Penelitian ini mengangkat permasalahan yang berkaitan dengan aspek kepuasan konsumen. Tulisan ini sesuai dengan judulnya adalah untuk menganalisis kepuasan pelanggan di Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” dilihat dari kepuasan masing-masing atribut yang ditawarkan. Metode penelitian yang digunakan adalah *Importance-Performance Analysis* (Analisis Tingkat Kepentingan dan Kinerja Pelanggan)

Secara formal penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan selama penulisan ini. Penulis menyadari tidak ada manusia yang sempurna, sehingga tulisan ini juga bukanlah tulisan yang sempurna, karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca.

Bogor, Mei 2000

Penulis

## UCAPAN TERIMAKASIH

Secara pribadi penulis menghaturkan ucapan terimakasih dari lubuk hati yang paling dalam kepada :

1. Dr. Ir. Manuntun Parulian Hutagaol, MS, yang telah membimbing penulis sejak awal sampai selesai
2. Ir. R. Nunung Nuryartono, MSi, yang telah menyediakan waktunya untuk membaca dan memperbaiki draft laporan penelitian penulis dalam kapasitas sebagai dosen penguji
3. Dr. Nurmala Katrina Pandjaitan MS.DEA, yang telah banyak berperan dalam pelaksanaan seminar hasil karya ilmiah ini dan ujian sidang bagi penulis. Saat seminar beliau berperan sebagai moderator dan pada saat ujian sidang beliau berperan sebagai wakil dari komisi pendidikan.
4. Bapak yang tak pernah mengenal kata menyerah dalam memperjuangkan anak-anaknya. Ibu (*telah berada di pangkuan Bapa di Sorga*) yang sangat saya cintai dan kasihi. Dia adalah seorang ibu yang sangat luar biasa bagi saya, sampai nafas terakhirnya dia berikan semua buat anak-anaknya.
5. Adikku Mulianta, Abang Agus, Kakak Julyati, dan Nariwati, yang telah memberikan bantuan secara materi dan spirit. Tak lupa juga kepada Deviana yang telah memberikan spirit terakhir dalam penyusunan skripsi ini.
6. Pimpinan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" beserta stafnya, yang telah membantu penulis mulai dari perizinan sampai pengumpulan data di tempat penelitian
7. Bapak Ir. Yohanes dan Cicik Yulie beserta keluarga, yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini.
8. Muslikh, Rani, Evi, Yulizarman, Yuda, dan rekan-rekan di "AGB 31". Heru, Lindur, Ginting, Bedman dan rekan-rekan penghuni "*Wisma Zeolith*". Yunus, Hari, Erwin, Soni, Kaslon, Liana, Devi dan rekan-rekan di "*Kastia Family*" Neli, Berlian, Ale, Wulan, Hendri, Evi dan rekan-rekan di "*Kopelkhu-PMK*"

## DAFTAR ISI

|   |            |
|---|------------|
| <b>KARTA PENGANTAR .....</b>  | <b>i</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>   | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>   | <b>iv</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>  | <b>vi</b>  |
| <br>  |            |
| <b>I. PENDAHULUAN</b>   |            |
| 1.1. Latar Belakang.....  | 1          |
| 1.2. Permasalahan .....   | 2          |
| 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....   | 4          |
| 1.4. Ruang Lingkup Penelitian .....   | 5          |
| <br>  |            |
| <b>II. KERANGKA PEMIKIRAN</b>   |            |
| 2.1. Konsep Pemasaran .....   | 6          |
| 2.2. Defenisi Pelanggan .....   | 7          |
| 2.3. Nilai dan Kepuasan Pelanggan .....   | 8          |
| 2.3.1. Nilai Pelanggan .....  | 8          |
| 2.3.2. Kepuasan Pelanggan .....   | 10         |
| 2.3.3. Konsep dan Kualitas Jasa .....   | 12         |
| 2.3.4. Mengelola Kualitas Jasa .....  | 14         |
| <br>  |            |
| <b>III. METODOLOGI PENELITIAN</b>   |            |
| 3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian .....  | 17         |
| 3.2. Pengumpulan Data .....   | 17         |
| 3.3. Konsep Operasional .....   | 18         |
| 3.4. Metode Pengolahan dan Analisis Data .....  | 21         |
| <br>  |            |
| <b>IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAN</b>  |            |
| 4.1. Sejarah Singkat dan Perkembangan Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” .....               | 27         |
| 4.2. Karakteristik Produk Jasa Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” .....                      | 28         |
| 4.3. Karakteristik Pengajar Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” .....                         | 30         |
| <br>  |            |
| <b>V. ANALISIS TINGKAT KEPENTINGAN DAN KINERJA ATRIBUT LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR ABC”</b> |            |
| 5.1. Penguasaan Staf terhadap Materi Sangat Baik .....                                    | 32         |
| 5.2. Penyampaian Materi dengan Singkat dan Jelas .....                                    | 34         |
| 5.3. Kemampuan Meningkatkan Nilai Siswa .....   | 36         |
| 5.4. Kemampuan Memprediksi Tipe Soal .....  | 38         |
| 5.5. Alokasi Waktu dalam Belajar Efektif dan Efesien .....                                | 40         |
| 5.6. Peningkatan Kepercayaan Diri Siswa .....   | 43         |
| 5.7. Materi yang Diajarkan Sesuai dengan Kurikulum yang Berlaku .....                     | 44         |
| 5.8. Cepat Tanggap terhadap Keluhan dan Saran .....                                       | 46         |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.9. Bersedia membantu siswa di luar jam bimbingan .....  | 49        |
| 5.10. Disiplin yang tinggi .....  | 51        |
| 5.11. Pengajar Mampu Bersosialisasi .....   | 52        |
| 5.12. Bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan siswa .....   | 53        |
| 5.13. Kesiapan menjadi sahabat di luar bimbingan .....  | 56        |
| 5.14. Tempat belajar yang baik .....  | 57        |
| 5.15. Kelengkapan sarana dan pasarana belajar .....   | 59        |
| <b>VII. DIAGRAM KARTESIUS ATRIBUT JASA LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR "ABC"</b>  |           |
| 6.1. Posisi Atribut-atribut Bimbingan Belajar "ABC" pada Diagram Kartesius .....                                      | 61        |
| 6.2. Atribut-atribut Prioritas Utama .....  | 63        |
| 6.3. Atribut-atribut Prioritas Rendah .....   | 64        |
| 6.4. Atribut-atribut Pertahankan Prestasi .....   | 65        |
| 6.5. Keterkaitan Kepergian Pelanggan dengan Rendahnya Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Masing-masing Atribut ..... | 66        |
| <b>VIII KESIMPULAN DAN SARAN</b>  |           |
| 9.1. Kesimpulan .....   | 70        |
| 9.2. Saran .....  | 72        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>74</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>   | <b>75</b> |

## DAFTAR TABEL

|            | <u>Teks</u>   | <b>Halaman</b> |
|------------|---|----------------|
| Tabel 1.1. | Jumlah Siswa Bimbingan Belajar “ABC” pada Tahun 1993 sampai dengan 1998 .....   | 3              |
| Tabel 2.1. | Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembelian oleh Masing-masing jenis Pelanggan .....  | 8              |
| Tabel 4.1. | Jumlah Siswa Bimbingan Belajar “ABC” pada Tahun 1993 sampai dengan 1998 .....   | 27             |
| Tabel 4.2. | Karakteristik Staf Pengajar Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”   | 31             |
| Tabel 5.1. | Penilaian Responden terhadap Atribut Penguasaan Materi Pelajaran oleh Staf Bimbingan Belajar “ABC” .....                                | 31             |
| Tabel 5.2. | Penilaian Responden terhadap Atribut Penyampaian Materi dengan Singakat dan Jelas pada Bimbingan Belajar “ABC” .....                    | 34             |
| Tabel 5.3. | Penilaian Responden terhadap Atribut Kemampuan Meningkatkan Nilai Siswa di sekolah oleh Bimbingan Belajar “ABC” .....                   | 36             |
| Tabel 5.4. | Penilaian Responden terhadap Atribut Kemampuan Memprediksi Tipe Soal .....  | 48             |
| Tabel 5.5. | Penilaian Responden Terhadap Atribut Alokasi Waktu dalam Belajar di Bimbingan belajar “ABC” .....                                       | 40             |
| Tabel 5.6. | Penilaian Responden terhadap Atribut Peningkatan Kepercayaan Diri Sisiwa .....  | 43             |
| Tabel 5.7. | Penilaian Responden terhadap Atribut Kesesuaian Materi yang Diajarkan dengan Kurikulum pada Bimbingan Belajar “ABC” ...                 | 45             |
| Tabel 5.8. | Penilaian Responden terhadap Atribut Kecepatan Tanggap terhadap Keluhan dan Saran pada Bimbingan belajar “ABC” ....                     | 47             |
| Tabel 5.9. | Penilaian Responden Terhadap Atribut Kesiediaan Bimbingan Belajar Membantu Siswa di Luar Jam Belajar pada Bimbingan Belajar “ABC” ..... | 50             |
| Tabel 5.10 | Penilaian Responden Terhadap Atribut Disiplin di Bimbingan Belajar “ABC” .....  | 51             |
| Tabel 5.11 | Penilaian Responden Terhadap Atribut Kepribadian Staf yang Menarik pada Bimbingan Belajar “ABC” .....                                   | 53             |
| Tabel 5.12 | Penilaian Responden Terhadap Atribut Tanggung Jawab Bimbingan Belajar “ABC” dalam Keberhasilan dan Kegagalan Siswanya .....             | 54             |
| Tabel 5.13 | Penilaian Responden Terhadap Atribut Kesiediaan Staf Bimbingan Belajar “ABC” Menjadi Sahabat Siswa di Luar Jam Belajar .....            | 56             |
| Tabel 5.14 | Penilaian Responden Terhadap Atribut Tempat Belajar yang Baik di Bimbingan Belajar “ABC” .....  | 58             |

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabel 5.16 | Penilaian Responden Terhadap Atribut Kelengkapan Sarana dan Prasarana Belajar di Bimbingan Belajar “ABC” .....  | 59 |
| Tabel 6.1. | Perhitungan Rata-rata dari Penilaian Kinerja dan Penilaian Kepentingan pada Atribut Jasa yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” ..... | 62 |

## DAFTAR GAMBAR

|             | <u>Teks</u>   | <b>Halaman</b> |
|-------------|---|----------------|
| Gambar 2.1. | Penentuan Nilai yang Diterima Pelanggan .....   | 9              |
| Gambar 2.2. | Rantai Profil Jasa .....  | 12             |
| Gambar 2.3. | Lima Kriteria Penentu Kualitas Jasa Bimbingan Belajar “ABC”.....  | 15             |
| Gambar 3.1. | Koordinat Kartesius Kepuasan Pelanggan .....  | 25             |
| Gambar 4.1. | Grafik Perkembangan Jumlah Siswa Lembaga Bimbingan belajar<br>“ABC” sejak tahun 1993 sampai tahun 1999 .....        | 27             |
| Gambar 5.2. | Bagan Proses Penerimaan Staf Pengajar di Lembaga Bimbingan<br>Belajar “ABC” .....                                   | 30             |
| Gambar 6.1. | Diagram Kartesius dari Atribut-atribut Jasa yang Mempengaruhi<br>Kepuasan Pelanggan Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” | 63             |

# I. PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Bimbingan belajar adalah merupakan salah satu bidang usaha yang masih sedikit diteliti secara akademis. Bahkan menurut catatan Depdikbud Kotamadya Bogor, di Kotamadya Bogor belum pernah ada penelitian tentang bimbingan belajar ini, khususnya mengenai kepuasan pengguna jasa bimbingan belajar. Sementara di wilayah Kotamadya Bogor terdapat tidak kurang dari 15 lembaga bimbingan belajar.

Akhir-akhir ini kebutuhan siswa akan keberadaan bimbingan belajar semakin tinggi. Berhubung karena materi pelajaran di sekolah sangat padat, maka waktu belajar di sekolah masih kurang untuk mendalami materi-materi pelajaran yang ada. Untuk itu maka siswa-siswa sekolah, mulai dari tingkat Sekolah Dasar (SD) sampai tingkat Sekolah Menengah Umum (SMU) mencari tambahan belajar di luar sekolah, yakni di lembaga-lembaga bimbingan belajar.

Dari hasil wawancara dengan 15 sekolah di Kotamadya Bogor, diperoleh bahwa rata-rata lebih dari 50% siswa dari sekolah tersebut mengikuti bimbingan belajar tambahan. Persentase di atas akan meningkat jika hanya yang dilihat siswa-siswa yang mempersiapkan diri mengikuti Ebtanas atau UMPTN saja, seperti kelas 6 SD, 3 SMP, dan 3 SMU. Persentase siswa yang mengikuti bimbingan belajar pada kelompok ini mencapai 95%. Dari persentase tersebut ini, terlihat bahwa peranan bimbingan belajar sangat dibutuhkan di tengah-tengah masyarakat.



Persentase siswa pengguna jasa bimbingan belajar yang besar ini perlu dibarengi dengan sistem pelayanan yang memuaskan pengguna jasa. Hal inilah yang melatarbelakangi penelitian ini, yaitu untuk melihat tingkat kepuasan pengguna jasa pada bimbingan belajar.

## 1.2. Permasalahan

Perusahaan-perusahaan sekarang ini menghadapi persaingan yang ketat dan untuk memenangkan persaingan tersebut perusahaan-perusahaan harus beralih dari filosofi *berkonsep produk* ke *konsep pemasaran*. Salah satu inti konsep pemasaran menurut Kotler (1997) terletak pada kepuasan pelanggan. Hanya perusahaan-perusahaan yang berfokus pada pelangganlah yang berhasil dalam mendapatkan pelanggan. Tujuan akhir dari perusahaan yang berfokuskan pelanggan adalah memberikan kepada pelanggan nilai yang lebih besar atau minimal sama dengan harapan pelanggan dari barang atau jasa yang ditawarkan.

Perusahaan-perusahaan yang gagal memenuhi kepuasan pelanggan sudah dapat dipastikan akan mengalami *kepergian pelanggan*. Menurut Kotler (1997), *biaya kepergian pelanggan* ini sangat besar sekali, yaitu sebesar *nilai sekarang* dari arus laba yang mungkin dapat direalisasikan dari pelanggan tersebut jika tidak pergi, yang dimaksudkan disini adalah *nilai seumur hidup* pelanggan tersebut.

Mengingat besarnya biaya kehilangan pelanggan, maka diharapkan perusahaan-perusahaan meningkatkan kepekaannya terhadap harapan dan kepuasan pelanggan. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan *ketahanan pelanggan*, tetapi teori-teori tentang mempertahankan pelanggan masih relatif sedikit dibandingkan

dengan teori mengenai seni menarik pelanggan baru. Sehingga banyak perusahaan yang penekanannya adalah pada pencarian pelanggan baru. Mereka tidak begitu berfokus pada mempertahankan pelanggan. Menurut Kotler (1997), bahwa biaya untuk menarik pelanggan baru lima kali lipat daripada biaya untuk mempertahankan pelanggan, sehingga dapatlah disimpulkan bahwa penting sekali bagi suatu perusahaan untuk memperhatikan dan meningkatkan kepuasan pelanggan untuk mempertahankan pelanggannya.

Bimbingan Belajar “ABC” yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan pendidikan telah mengerti konsep pemasaran ini. Salah satu filosofi dari usaha Lembaga bimbingan belajar “ABC” adalah “*Memberikan kepuasan pada pelanggan setinggi-tingginya*”. Seharusnya Lembaga bimbingan belajar “ABC” dapat mempertahankan pelanggannya dengan baik, tetapi dalam kenyataannya selama enam bulan terakhir Lembaga bimbingan belajar “ABC” mengalami penurunan pelanggan sampai 53,02%, berasal dari (100,00 – 46,98)% (Tabel 1.1).

**Tabel 1.1. Jumlah Siswa Bimbingan Belajar “ABC” pada Bulan Juli sampai dengan Desember Tahun 1998**

| Bulan     | Jumlah Siswa | Persentase terhadap Bulan Dasar (Juli) | Bulan    | Jumlah Siswa | Persentase terhadap Bulan Dasar (Juli) |
|-----------|--------------|--|----------|--------------|--|
| Juli      | 232          | 100,00%                                | Oktober  | 141          | 60,78%                                 |
| Agustus   | 157          | 67,67%                                 | Nopember | 125          | 53,88%                                 |
| September | 139          | 59,91%                                 | Desember | 109          | 46,98%                                 |

**Sumber : Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”**

Menurut dugaan sementara dari pihak Lembaga bimbingan belajar “ABC” bahwa kehilangan pelanggan tersebut diakibatkan lemahnya sistem manajemen.

Setelah beroperasi lebih dari sepuluh tahun, perusahaan tersebut belum pernah mengadakan penelitian pemasaran dan atribut-atribut perusahaan yang ditetapkan hanya berdasarkan insting semata. Sehingga Lembaga bimbingan belajar “ABC” tidak mengetahui apakah atribut-atribut yang sedang ia tawarkan memang adalah atribut-atribut yang diharapkan oleh pasar.

Untuk meningkatkan ketahanan pelanggan Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” dan melihat atribut-atribut yang sebenarnya dibutuhkan oleh pelanggan, maka perlu diadakan penelitian terhadap kepuasan pelanggan dan faktor-faktor yang mendukungnya.

Berdasarkan keadaan inilah, maka masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” terhadap kinerja perusahaan ditinjau dari kesenjangan antara jasa yang dialami oleh pelanggan dengan jasa yang diharapkan oleh pelanggan. Tingkat kepuasan ini dilihat dari kepuasan atribut-atribut yang diberikan oleh Lembaga bimbingan Belajar “ABC”. Atribut-atribut yang dimaksud dapat dilihat pada lampiran 1.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah : menganalisis tingkat kesesuaian antara tingkat *kepentingan / harapan* unsur-unsur pelayanan (atribut jasa) menurut pelanggan dengan *kinerja* yang telah dilakukan oleh Lembaga bimbingan belajar “ABC”

Penelitian ini diharapkan berguna untuk :

1. Memberi masukan dalam meningkatkan kinerja sumberdaya yang dimiliki lembaga bimbingan belajar “ABC” untuk memenuhi harapan-harapan pelanggannya, guna meningkatkan ketahanan pelanggan pada Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”
2. Bagi perusahaan-perusahaan lain yang sejenis, penelitian ini dapat dijadikan rujukan/refrensi dalam menetapkan kebijakan yang akan dijalankan, terutama yang berhubungan dengan atribut-atribut yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.

Sementara bagi peneliti sendiri penelitian ini berguna untuk meningkatkan kemampuan dalam pengaplikasian konsep-konsep pemasaran, khususnya dalam kepuasan konsumen.

#### **1.4. Ruang Lingkup Penelitian**

Lembaga bimbingan belajar “ABC”, menawarkan dua kelompok jasa, yaitu *belajar dengan berkelompok* (terdiri dari 5 – 9 orang, dibimbing oleh satu pengajar per bidang studi, di sini ada pembedan kelompok IPA dan IPS) dan *privat* (belajar satu siswa satu guru per bidang studi). Penelitian ini dibatasi hanya mengukur kepuasan pelanggan yang menggunakan jasa privat, karena produk inilah yang merupakan produk utama dan unggulan Lembaga bimbingan belajar “ABC”.

Pada jasa privat, seorang murid langsung dibimbing oleh guru yang berbeda tiap bidang studi, jadi satu murid bisa mendapat lebih dari satu guru sesuai dengan jumlah dan jenis bidang studi yang dimintanya untuk dibimbing.

## II. KERANGKA PEMIKIRAN

### 2.1. Konsep Pemasaran

Dasar pemikiran pemasaran dimulai dari kebutuhan dan keinginan manusia. Manusia membutuhkan makanan, udara, pakaian, air, dan tempat berlindung untuk bertahan hidup. Dalam perkembangannya keinginan manusia meningkat ke arah rekreasi, pendidikan dan jasa-jasa lainnya. Keinginan dan kebutuhan ini tidak mungkin didapatkan atau diperoleh dengan memproduksi sendiri. Melihat keadaan ini maka timbullah usaha untuk memproduksi barang-barang ataupun jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh manusia. Produsen berusaha agar apa yang dia produksi sampai kepada konsumen. Dalam perkembangannya muncullah produsen-produsen dalam jumlah besar yang mengakibatkan persaingan untuk mendapatkan konsumen semakin ketat. Persaingan ini melahirkan berbagai ide untuk mendapatkan konsumen sebanyak-banyaknya.

Konsep yang lahir sebelum konsep pemasaran yang sering dipakai sekarang adalah konsep penjualan. Inti dari konsep penjualan adalah berusaha menjual barang atau jasa sebanyak-banyaknya. Ada kelemahan yang sangat mendasar dalam konsep penjualan, yaitu kurangnya perhatian terhadap pelanggan. Penjualan lebih banyak berorientasi pada pencarian konsumen baru, sementara konsumen lama yang telah memakai barang atau jasa kurang diperhatikan.

Konsep pemasaran merupakan konsep penjualan yang telah disempurnakan. Sehingga konsep pemasaran difokuskan pada pelanggan. Pemasaran adalah suatu cara manajemen suatu usaha sehingga setiap keputusan kritis dibuat dengan

pengetahuan pendahuluan atas pengaruh keputusan tersebut terhadap pelanggan.  
(Thomas, 1986)

Theodore Levitt dalam Kotler (1997) membuat perbedaan antara penjualan dengan pemasaran. Konsep penjualan/menjual memusatkan perhatian pada kebutuhan penjual sementara konsep pemasaran memusatkan perhatian pada kebutuhan pembeli/konsumen. Konsep penjualan sibuk dengan kebutuhan penjual untuk mengubah produknya menjadi uang tunai sedangkan konsep pemasaran sibuk dengan gagasan untuk memuaskan pelanggan melalui produk dan segala sesuatu yang berkaitan dengan penciptaan, pengiriman, dan akhirnya pengkonsumsian produk tersebut.

Kotler (1997) membedakan antara konsep penjualan dengan konsep pemasaran sebagai berikut : “ Penjualan berarti organisasi harus melakukan usaha penjualan dan promosi secara agresif untuk menarik konsumen sebanyak-banyaknya sementara pemasaran berarti memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran secara lebih efektif dari pesaing untuk meraih tujuan organisasi”.

Dari beberapa konsep ini dapatlah disimpulkan bahwa konsep penjualan berfokus pada kepentingan penjual sementara konsep pemasaran berfokus pada kepentingan pelanggan.

## **2.2. Definisi Pelanggan**

Pelanggan dapat didefinisikan sebagai pemanfaat tetap barang/jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. Menurut Lawrence R. Jauch (1994), pelanggan suatu perusahaan dapat digolongkan ke dalam tiga kategori yaitu konsumen pemakai

(perorangan), pedagang eceran/pedagang besar, dan pembeli industri/atau institusional. Pelanggan yang berbeda memiliki alasan yang berbeda untuk memilih menggunakan suatu barang/jasa yang dihasilkan suatu perusahaan.

Berbeda jenis pelanggannya berbeda pula alasan mereka untuk membeli suatu barang/jasa dari suatu perusahaan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pembelian oleh masing-masing jenis pelanggan dapat dilihat pada Tabel 2.1 di bawah ini.

**Tabel 2.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembelian oleh Masing-masing Jenis Pelanggan**

| <b>KONSUMEN</b>                                  |  |                     |
|--|--|---------------------|
| Ketersediaan                                     | Mutu                                   | Keragaman           |
| Kemudahan  | Harga                                  | Jaminan             |
| Kredit   | Reputasi                               |                     |
| <b>PEDAGANG ECERAN DAN / ATAU PEDAGANG BESAR</b> |  |                     |
| Produk bersaing                                  | Perputaran produk                      |                     |
| Pengakuan konsumen                               | Potensi laba                           |                     |
| Ketersediaan produk                              | Dukungan promosi dan penanganan barang |                     |
| Banyaknya jenis produk                           | Ketergantungan pemasok                 |                     |
| <b>PEMBELI INDUSTRI DAN / ATAU INSTITUSI</b>     |  |                     |
| Biaya vs kemampulabaan                           | Harga                                  | Prestasi produk     |
| Pembiayaan                                       | Informasi produk                       | Ketersediaan sumber |
| Ketaatan hukum                                   | Jenis produk                           | Bantuan teknis      |

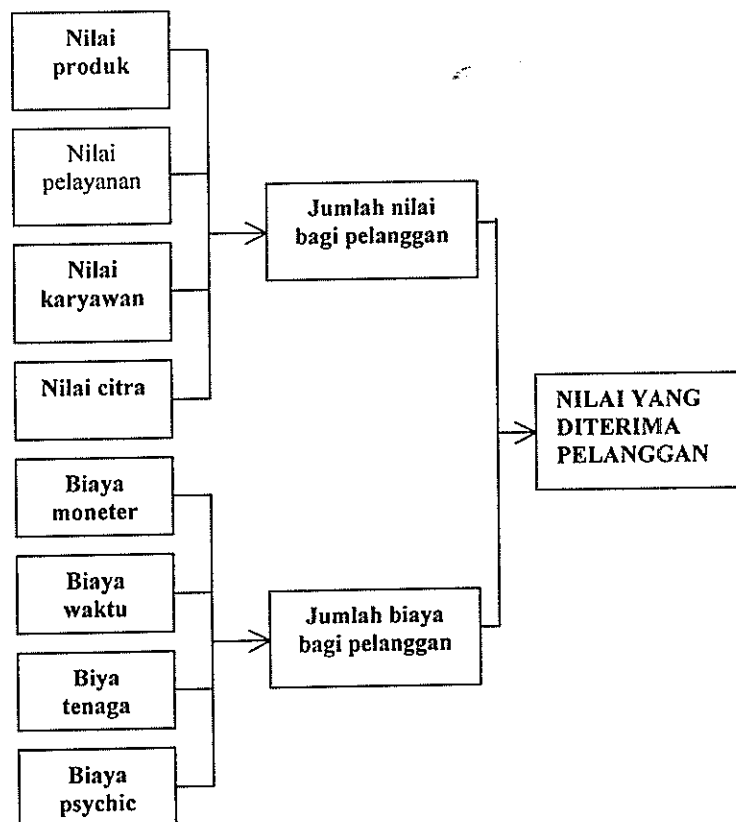
**Sumber : Jauch, 1994**

### 2.3. Nilai dan Kepuasan Pelanggan

#### 2.3.1. Nilai pelanggan

Nilai pelanggan yang dimaksud di sini adalah nilai yang diterima pelanggan dari barang atau jasa yang digunakannya. Kotler (1997) mendefinisikan nilai yang

diterima yang diterima pelanggan (*customer delivered value*) sebagai selisih antara *total customer value* (jumlah nilai bagi pelanggan) dan *total customer cost* (biaya total pelanggan). *Total customer value* (jumlah nilai bagi pelanggan) adalah kumpulan manfaat yang diharapkan diperoleh konsumen dari produk atau jasa tertentu. *Total customer cost* (biaya total pelanggan) adalah kumpulan pengorbanan yang diperkirakan pelanggan akan terjadi dalam mengevaluasi, memperoleh, dan menggunakan barang atau jasa tersebut.



**Gambar 2.1. Penentuan Nilai yang Diterima Pelanggan**  
 Sumber : Kotler, 1997



Dari Gambar 2.1. terlihat bahwa dua faktor yang mempengaruhi nilai yang diterima pelanggan dari suatu barang atau jasa. Faktor yang dimaksud adalah jumlah nilai bagi pelanggan dan jumlah biaya bagi pelanggan. Jumlah nilai dipengaruhi oleh empat komponen yaitu nilai produk, nilai pelayanan, nilai karyawan, dan nilai citra. Jumlah biaya dipengaruhi oleh empat komponen yaitu biaya moneter, biaya waktu, biaya tenaga, dan biaya psychis. Nilai produk adalah manfaat yang diperoleh oleh pelanggan atas penggunaan suatu barang/jasa. Nilai pelayanan adalah keadaan atau kepedulian perusahaan terhadap pelanggan dalam penggunaan suatu barang/jasa. Nilai karyawan adalah kualitas dan kredibilitas yang dimiliki karyawan dalam proses produksi dan pelayanan terhadap pelanggan. Nilai citra adalah kemampuan suatu barang memberikan kesan positif dari penggunaan suatu barang/jasa. Biaya moneter adalah total kas yang harus dikeluarkan oleh pelanggan untuk mendapatkan suatu barang/jasa. Biaya waktu adalah besarnya waktu yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkan suatu barang/jasa. Besarnya waktu ini dapat dihitung dengan nilai *opportunity cost* waktu yang digunakan tersebut. Biaya tenaga adalah besarnya tenaga yang harus dikorbankan untuk mendapatkan suatu barang/jasa. Ini juga dapat dihitung dengan *opportunity cost*. Biaya psycis adalah korbanan mental kejiwaan yang harus dikorbankan seseorang untuk mendapatkan suatu barang/jasa.

### **2.3.2. Kepuasan pelanggan**

Menurut Kotler (1997), kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa yang seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan-harapannya. Berdasarkan defenisi ini berarti

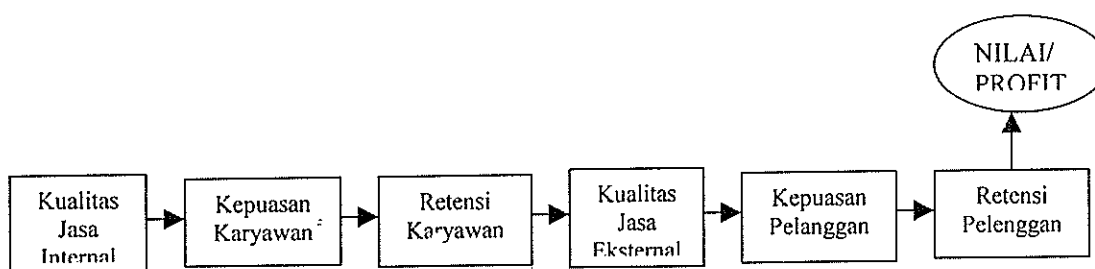
kepuasan merupakan fungsi dari kesan akan kinerja dan harapan. Bila kinerja suatu produk lebih tinggi dibandingkan dengan harapan-harapan berarti pelanggan amat puas. Jika kinerja suatu produk sama dengan harapan-harapan pelanggan berarti kinerja memenuhi harapan dan pelanggan puas. Jika kinerja suatu produk lebih rendah dari harapan-harapan pelanggan berarti pelanggan tidak puas (kecewa)

Pengukuran kepuasan ini jika diformulasikan dalam bentuk matematis akan berbentuk sebagai berikut :

- $\frac{\text{harapan pelanggan}}{\text{kinerja produk}} < 1$  : Pelanggan amat puas
- $\frac{\text{harapan pelanggan}}{\text{kinerja produk}} = 1$  : Pelanggan puas
- $\frac{\text{harapan pelanggan}}{\text{kinerja produk}} > 1$  : Pelanggan tidak puas

Mengingat pentingnya nilai dan kepuasan pelanggan, maka selain mengerti konsep nilai dan kepuasan pelanggan, juga penting untuk membahas apa yang diperlukan untuk menghasilkan dan memberikan nilai dan kepuasan tersebut. Hal ini erat kaitannya dengan konsep-konsep dari sistem rantai nilai dan pemberian nilai (*value chain and value-delivery system*)

Rantai nilai adalah sebagai alat untuk mengidentifikasi cara-cara menciptakan lebih banyak nilai pelanggan. Fandi (1996), membuat suatu rantai nilai seperti yang terlihat pada Gambar 2.2 di bawah ini.



**Gambar 2.2. Rantai Profit Jasa**  
**Sumber : Fandi , 1997**

Dari rantai profil jasa yang ada pada Gambar 2.2 di atas, terlihat bahwa kepuasan pelanggan tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan fungsi dari kualitas jasa internal yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan mempengaruhi kualitas jasa eksternal yang dirasakan oleh pelanggan. Jadi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan juga harus memperhatikan kepuasan karyawan.

### 2.3.3. Konsep dan Pengertian Jasa

Menurut Fandi (1996), pada umumnya produk dapat diklasifikasikan dengan berbagai cara. Salah satu cara yang banyak digunakan adalah klasifikasi berdasarkan daya tahan atau berwujud tidaknya suatu produk. Berdasarkan kriteria ini ada tiga kelompok produk, yaitu :

#### 1. Barang Tidak Tahan Lama (*Nondurable Good*)

Barang tidak tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian, atau umur ekonomisnya kurang dari satu tahun.

#### 2. Barang Tahan Lama (*Durable Good*)

Barang tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya bisa bertahan lama dan umur ekonomisnya lebih dari satu tahun.

### 3. Jasa (*service*)

Jasa merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual.

Sebenarnya pembedaan antara barang dengan jasa secara tegas sulit dilakukan, karena sering pembelian suatu barang disertai dengan jasa tertentu dan sebaliknya pembelian suatu jasa sering disertai dengan pemakaian barang tertentu. Meskipun demikian jasa tetap dapat didefinisikan.

Menurut Kotler (1994), definisi jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produk jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak. Supranto (1997), mendefinisikan jasa sebagai suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan dari pada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut.

Penawaran suatu produk oleh suatu perusahaan dapat berupa barang murni, jasa murni atau perpaduan keduanya. Berdasarkan kriteria ini Fandi mengelompokkan produk yang ditawarkan perusahaan ke dalam lima kategori, yaitu :

1. Produk fisik murni, produk fisik murni berdiri sendiri.
2. Produk fisik dengan jasa pendukung, produk fisik disertai dengan jasa pendukung
3. Hybrid, porsi barang dan jasa yang ditawarkan sama dalam sebuah penawaran
4. Jasa utama yang didukung dengan produk fisik
5. Jasa murni

#### 2.3.4. Mengelola Kualitas Jasa

Ada empat kriteria pokok pada jasa yang membedakannya dengan barang.

Keempat karakteristik itu adalah :

1. *Intangible*, tidak berwujud, tidak dapat diraba, dan tidak dapat dinikmati dan dirasakan sebelum dibeli oleh konsumen.
2. *Inseparability*, diproduksi dan dikonsumsi pada waktu yang bersamaan
3. *Variability*, jasa sangat tergantung pada siapa penyedia jasa, siapa penerima jasa dan kondisi jasa tersebut diberikan.
4. *Perishability*, jasa tidak tahan lama, ketahanan suatu jasa sangat tergantung suatu situasi.

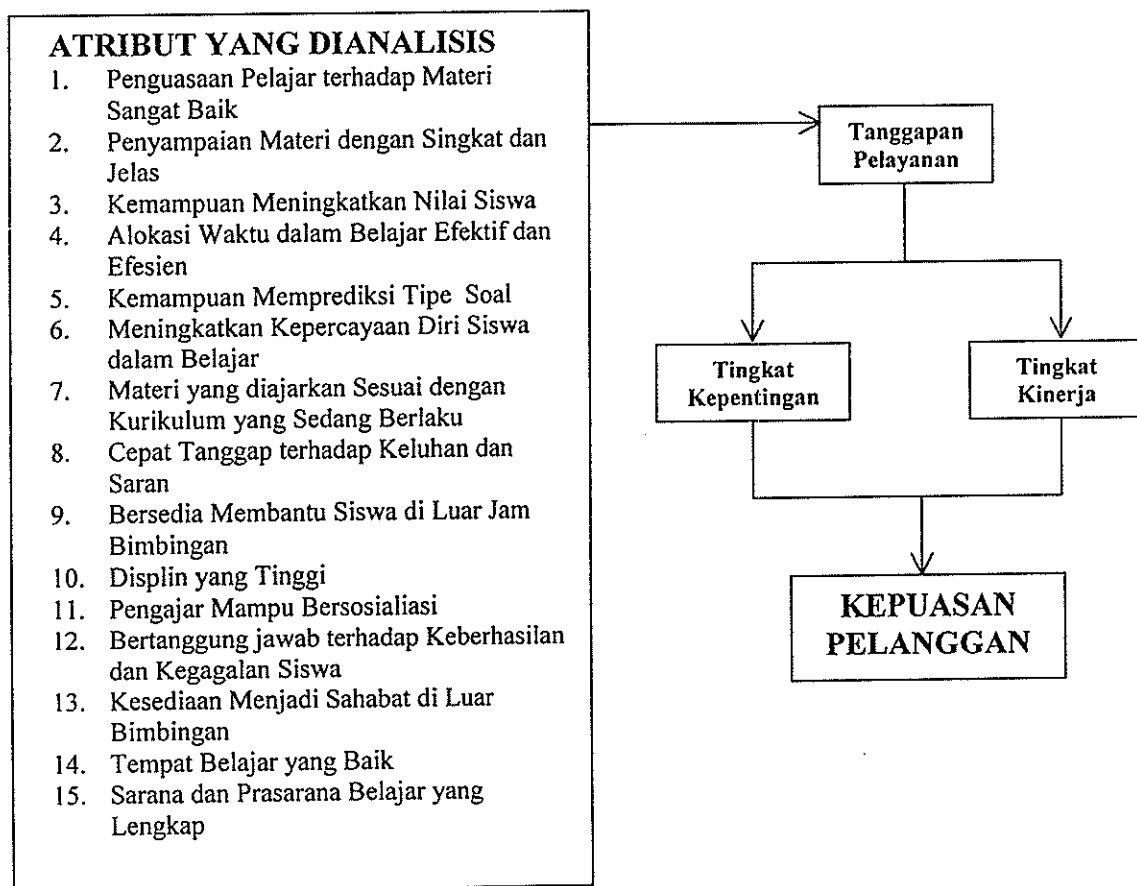
Perusahaan perlu untuk memahami karakteristik jasa untuk mengelola pelayanan jasa perusahaannya. Disamping pengertian terhadap karakteristik jasa, suatu perusahaan jasa dapat unggul jika memberikan jasa dengan kualitas yang lebih dari pesaingnya secara konsisten dan memenuhi harapan pelanggan. Tingkat pemberian kualitas jasa ini dapat diukur dengan melihat determinan-determinan dari jasa yang ditawarkan tersebut.

Kotler (1994), membuat lima determinan kualitas jasa yang dirinci sebagai berikut :

1. Keandalan (*reliability*), kemauan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya
2. Keresponsifan/ketanggapan (*responsiveness*), kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan jasa dengan cepat

3. Keyakinan (*confidence*), pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan atau “*assurance*”.
4. Empaty (*emphaty*), syarat untuk peduli, memberi perhatian pribadi pada pelanggan
5. Berwujud (*tangible*), penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel dan media komonikasi.

Kelima determinan kualitas jasa ini jika didesain untuk mengadakan suatu penelitian terhadap kepuasan pelanggan dapat berupa bagan alur seperti terlihat pada Gambar 2.3. di bawah ini.



**Gambar 2.3. : Lima Kriteria Penentu Kualitas Jasa Bimbingan belajar “ABC”**

**Sumber : Kotler, 1994 (diolah sebagai contoh)**

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pelanggan Lembaga bimbingan belajar "ABC" berada di Kotamadya Bogor, Jawa Barat. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan dengan sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan pelanggan Lembaga bimbingan belajar "ABC" 75% lebih berada di wilayah Kotamadya Bogor.

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus sampai bulan September 1999.

#### 3.2. Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan skunder. Data primer diperoleh dari 30 responden yang diambil secara acak sebagai contoh. Responden dibatasi pada pemakai jasa tingkat SMP dan SMU yang telah satu tahun belajar di Lembaga bimbingan belajar "ABC" atau telah selesai dibimbing di Lembaga bimbingan belajar "ABC". Alasan pembatasan ruang sampel ini dengan mensurvei hanya tingkat SMP dan SMU adalah dengan asumsi bahwa pada tingkat ini responden telah mengetahui dan dapat menentukan kepuasan terhadap jasa yang diterimanya. Alasan pembatasan ruang sampel dengan pengguna jasa lembaga bimbingan belajar "ABC" minimal satu tahun atau yang telah selesai adalah dengan maksud supaya responden benar-benar telah mengalami pelayanan jasa secara utuh.

Pengumpulan data ini dilakukan dengan mengadakan kuisisioner berupa pertanyaan-pertanyaan tertutup, pilihan, dan terbuka. Disamping mengadakan kuisisioner, data primer juga diperoleh dengan wawancara langsung dengan responden.

Data primer tersebut meliputi latar belakang responden dan tanggapan responden terhadap masing-masing faktor-faktor penentu kualitas jasa (atribut jasa). Fokus dari kuisioner yang dilakukan adalah melihat tanggapan responden terhadap *kinerja dan tingkat kepentingan/harapan* masing-masing atribut jasa Lembaga Bimbingan Belajar "ABC". Tanggapan ini berupa penilaian terhadap *kinerja dan tingkat kepentingan/harapan*. Penilaian ini dibagi dua, yaitu penilaian terhadap *kinerja dan tingkat kepentingan/harapan*. Baik penilaian terhadap kinerja atribut jasa lembaga bimbingan belajar "ABC" maupun tingkat kepentingan masing-masing atribut jasa tersebut dilakukan oleh responden yang sama. Sistem penilaian ini lebih lanjut dijelaskan pada bagian 3.4. Metode Pengolahan Data.

Di luar data hasil survei, ada beberapa data yang dimasukkan sebagai penunjang analisis terhadap data hasil survei. Data-data ini ada bersifat kuantitatif ataupun kualitatif, data-data ini berasal dari wawancara dan pengamatan yang dilakukan terhadap Lembaga Bimbingan Belajar "ABC". Data-data yang bersifat kualitatif ini merupakan data yang ditemukan oleh penulis dan dari diskusi-diskusi non formal selama di lapang.

### **3.3. Konsep Operasional**

Pemasaran berarti memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen/pelanggan secara lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Kotler, 1997)

*Pelanggan* adalah pemanfaat tetap barang/jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. Pelanggan Lembaga bimbingan belajar "ABC" adalah pelajar sekolah tingkat SD sampai SMU.



*Kepuasan* adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kinerja suatu produk dengan harapan-harapannya.

*Kinerja suatu produk* adalah kemampuan suatu produk untuk memenuhi kebutuhan pemakai.

*Harapan pelanggan* adalah tingkat pemenuhan kebutuhan yang diharapkan pelanggan dari suatu produk. Jika harapan ini terpenuhi maka pelanggan akan puas setelah menggunakan produk tersebut.

*Produk* adalah suatu output yang dihasilkan dan dipasarkan oleh suatu perusahaan. Produk pada Lembaga bimbingan belajar "ABC" adalah jasa pendidikan yang membantu pelajar untuk meningkatkan pemahamannya terhadap pelajaran di sekolah.

*Jasa pendidikan* adalah tindakan atau perbuatan yang ditawarkan oleh Lembaga bimbingan belajar "ABC" kepada pelajar untuk membantu pelajar agar lebih mudah untuk mempelajari materi pelajaran. Materi yang disampaikan disesuaikan dengan materi pendidikan di sekolah.

*Atribut jasa* adalah cirri-ciri yang menyertai suatu jasa. Ciri-ciri ini dapat dirasakan oleh konsumen. Kinerja dari suatu jasa sama artinya dengan kinerja dari atribut-atribut jasa tersebut. Tingkat kepentingan konsumen terhadap masing-masing atribut berbeda-beda. Ada atribut yang sangat penting bagi konsumen ada yang tidak penting. Kinerja masing-masing atribut juga berbeda-beda, ada yang kinerjanya baik tetapi ada juga yang tidak baik. Kepuasan konsumen dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja atribut yang tingkat kepentingannya tinggi.

Menganalisis atribut jasa pada penelitian ini menggunakan istilah *sangat baik*, *baik*, *kurang baik*, dan *tidak baik* untuk melihat kinerja suatu produk. Istilah ini dipakai karena kinerja berhubungan dengan *baik* atau *tidak baik*. Pembobotan dibagi

dalam skala 1 – 4, dimana atribut yang kinerjanya *sangat baik* diberi bobot 4, *baik* diberi bobot 3, *kurang baik* diberi bobot 2, dan *tidak baik* diberi bobot 1. Sedangkan tingkat ke *pentingan* konsumen terhadap atribut jasa dinyatakan dengan *sangat penting*, *penting*, *kurang penting*, dan *tidak penting*. Pembobotan untuk tingkat ke *pentingan* juga dilakukan dalam skala 1 – 4, dimana atribut yang *sangat penting* diberi bobot 4, *penting* diberi bobot 3, *kurang penting* diberi bobot 2, dan *tidak penting* diberi bobot 1. Atribut jasa yang diukur dalam penelitian ini khusus atribut jasa yang dihasilkan Lembaga bimbingan belajar”ABC”, khusus pada jasa privat.

Jasa Privat adalah jasa yang ditawarkan oleh Lembaga bimbingan belajar”ABC”, untuk membantu pelajar memahami pelajaran di sekolah. Materi yang diberikan oleh Bimbingan belajar “ABC” adalah perpaduan antara materi standar Lembaga bimbingan belajar”ABC” dengan materi dari sekolah masing-masing siswa. Dalam jasa privat ini, satu siswa (maksimum 2 siswa) dibimbing oleh satu staf pengajar.

Metode standar Lembaga bimbingan belajar”ABC” adalah waktu belajar 90 menit sekali pertemuan. Dengan pembagian waktu, 15 menit pertama diisi dengan evaluasi berupa tanya jawab terhadap materi yang telah disampaikan pada pertemuan sebelumnya. 30 menit kemudian penyampaian materi baru, materi baru ini mencakup 50% berupa materi yang telah dipelajari di sekolah dan 50% materi yang akan dipelajari di sekolah. Selama 30 menit penyampaian materi baru ini, staf pengajar yang lebih aktif dalam menjelaskan materi-materi pelajaran. Setelah 30 menit penyampaian materi baru, diikuti 30 menit pembahasan soal-soal latihan, disini siswa yang lebih aktif membiasakan diri dalam pengerjaan soal-soal dengan dibantu oleh staf pengajar. Selanjutnya 15 menit terakhir diisi dengan penjelasan pengerjaan PR

(pekerjaan rumah) dari sekolah jika ada, atau membahas hal-hal lain yang dianggap perlu.

Staf Lembaga bimbingan belajar "ABC" adalah tenaga pengajar yang dimiliki Lembaga bimbingan belajar "ABC" dalam memenuhi permintaan jasa Lembaga bimbingan belajardari pelanggannya. Staf Lembaga bimbingan belajar "ABC" terdiri dari mahasiswa semester 6 ke atas, sarjana, ditambah guru dari sekolah. Penerimaan staf ini dilakukan dengan seleksi berupa seleksi surat lamaran, test kemampuan akademik, test wawancara, test mengajar dan kepribadian.

### 3.3. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Untuk menganalisis data penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif-kuantitatif. Untuk menganalisis tingkat kepuasan pelanggan digunakan *Importance-Performance Analysis* (Martila and James, 1977 dalam Supramto, 1997) atau *Analisis Tingkat Kepentingan dan Kinerja/Kepuasan Pelanggan*.

Dalam hal ini, untuk tingkat kepentingan digunakan skala 4 tingkat (*Likert*) yang terdiri dari *Sangat Penting, Penting, Kurang Penting, Tidak Penting*. Keempat penilaian tersebut diberi bobot sebagai berikut :

- a. Jawaban *sangat penting* diberi bobot 4
- b. Jawaban *penting* diberi bobot 3
- c. Jawaban *kurang penting* diberi bobot 2
- d. Jawaban *tidak penting* diberi bobot 1



Tingkat kepentingan/harapan yang dimaksud adalah seberapa penting suatu atribut bagi pelanggan atau seberapa besar harapan pelanggan terhadap kinerja suatu

atribut. Jadi dengan kata lain tingkat kepentingan adalah kinerja yang diharapkan oleh pelanggan.

Sementara untuk kinerja diberikan 4 tingkat penilaian sebagai berikut : *Sangat Baik, Baik, Kurang Baik, Tidak Baik*. Keempat penilaian tersebut diberi bobot sebagai berikut:

- a. Jawaban *sangat baik* diberi bobot 4, berarti pelanggan sangat puas
- b. Jawaban *baik* diberi bobot 3, berarti pelanggan puas
- c. Jawaban *kurang baik* diberi bobot 2, berarti pelanggan kurang puas
- d. Jawaban *tidak baik* diberi bobot 1, berarti pelanggan tidak puas

Tingkat kinerja yang dimaksud adalah kinerja aktual atribut yang dirasakan oleh pelanggan. Jadi kinerja ini erat kaitannya dengan penilaian pelanggan.

Perbandingan penilaian tingkat *kepentingan* dan *kinerja* di atas menghasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian antara tingkat *kepentingan* dan tingkat *kinerja* oleh Lembaga bimbingan belajar "ABC". Tingkat kesesuaian adalah perbandingan bobot kinerja atribut jasa yang dialami pelanggan dengan bobot tingkat kepentingan atribut tersebut bagi pelanggan. Tingkat kesesuaian inilah yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja jasa yang dihasilkan. Jika bobot tingkat kinerja lebih besar atau sama dengan bobot tingkat kepentingan/harapan berarti kinerja suatu atribut jasa telah memenuhi harapan pelanggan. Jika bobot kinerja lebih kecil dari bobot tingkat kepentingan / harapan, berarti kinerja masih di bawah harapan, hal ini berarti kepuasan pelanggan belum tercapai.

Dalam penelitian ini terdapat dua buah variabel yang diwakili oleh huruf X dan Y, dimana X merupakan tingkat kinerja perusahaan, sementara Y adalah merupakan tingkat ke *pentingan* pelanggan.

Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Dimana : Tki = Tingkat kesesuaian responden

Xi = Bobot penilaian *kinerja* perusahaan

Yi = Bobot penilaian tingkat *kepentingan* pelanggan

Bobot penilaian kinerja perusahaan adalah bobot tanggapan/penilaian responden terhadap kinerja atribut-atribut yang telah dilakukan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC". Bobot yang dimaksud adalah total bobot dari 30 responden. Sementara bobot penilaian tingkat kepentingan adalah total bobot tanggapan/penilaian dari 30 responden terhadap besarnya harapan responden terhadap kinerja atribut-atribut yang ditawarkan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC". Responden untuk penilain terhadap kinerja dan responden penilaian terhadap tingkat kepentingan atribut adalah sama dan berasal dari pelanggan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC".

Jika  $Tki < 100\%$  berarti kinerja atribut belum memenuhi kepuasan pelanggan tetapi jika  $Tki \geq 100\%$  berarti kinerja atribut telah memenuhi kepuasan pelanggan.

Selanjutnya bobot penilaian kinerja perusahaan dan bobot penilaian *kepentingan* pelanggan dirata-rata dan diformulasikan ke dalam diagram kartesius. Masing-masing atribut diposisikan dalam sebuah diagram, dimana skor rata-rata penilaian terhadap tingkat kinerja ( $\bar{X}$ ) menunjukkan posisi suatu atribut pada sumbu X,

sementara posisi atribut pada sumbu Y, ditunjukkan oleh skor rata-rata tingkat kepentingan terhadap atribut ( $\bar{Y}$ ).

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad \text{dan} \quad \bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n}$$

Dimana :  $\bar{X}$  = Bobot rata-rata tingkat penilaian kinerja perusahaan

$\bar{Y}$  = Bobot rata-rata penilaian ke *pentingan* pelanggan

n = Jumlah responden

Diagram kartesius yang dimaksudkan di sini adalah suatu bangun yang dibagi menjadi empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik ( $\bar{X}$ ,  $\bar{Y}$ ), dimana  $\bar{X}$  adalah rata-rata dari rata-rata bobot tingkat kinerja perusahaan, sedangkan  $\bar{Y}$  merupakan rata-rata dari rata-rata bobot tingkat ke *pentingan* seluruh faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Dalam penelitian ini seluruhnya ada 15 faktor (15 atribut). Banyaknya faktor ini dinyatakan dengan K, jadi  $K = 15$ .

Dalam rumus menjadi :

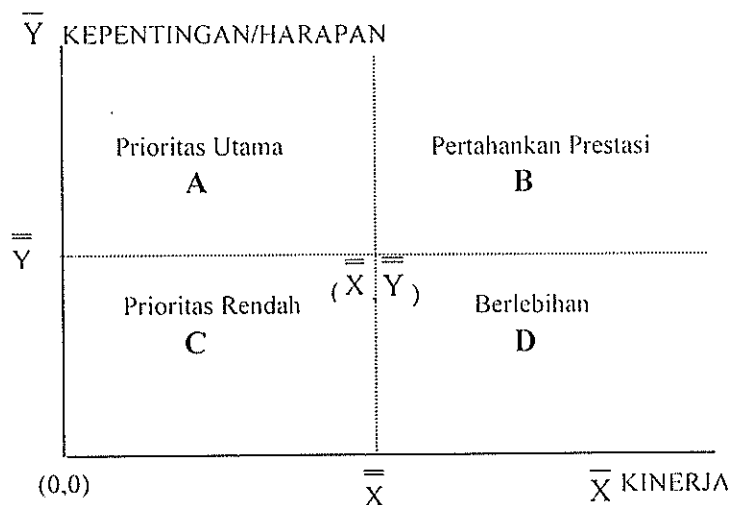
$$\bar{X}_i = \frac{\sum_{i=1}^K \bar{X}_i}{K} \quad \text{dan} \quad \bar{Y}_i = \frac{\sum_{i=1}^K \bar{Y}_i}{K}$$

Dimana: K = Banyaknya atribut yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan

(dalam penelitian ini K ditetapkan 15)

Nilai  $\bar{X}$  dan  $\bar{Y}$  digunakan sebagai pasangan koordinat titik-titik atribut yang memposisikan suatu atribut terletak di mana pada diagram kartesius.

Penjabaran diagram kartesius dapat ditunjukkan pada Gambar 3.1, di bawah ini



**Gambar 3.1. : Koordinat Kartesius Kepuasan Pelanggan**

Sumber : Supranto (1997) *diolah*

Keterangan :

$\bar{X}$  : Rata-rata bobot penilaian responden terhadap kinerja atribut perusahaan

$\bar{Y}$  : Rata-rata bobot penilaian responden terhadap tingkat kepentingan terhadap atribut.

$\bar{X}$  : Rata-rata dari rata-rata bobot penilaian responden terhadap kinerja atribut perusahaan

$\bar{Y}$  : Rata-rata dari rata-rata bobot penilaian responden terhadap tingkat kepentingan terhadap

Diagram kartesius di atas terbagi ke dalam empat kuadran. Masing-masing kuadran menggambarkan keadaan yang berbeda-beda.

Kuadran A. Menunjukkan atribut yang dianggap *penting* namun kinerjanya belum sesuai dengan harapan pelanggan

Kuadran B. Menunjukkan atribut yang *penting* dan telah berhasil dilaksanakan sesuai harapan konsumen.

Kuadran C. Menunjukkan atribut yang *kurang penting* dan pelaksanaannya juga kurang diperhatikan perusahaan

Kuadran D. Menunjukkan atribut yang sebenarnya tidak terlalu *penting* tetapi dilaksanakan oleh perusahaan dengan kinerja tinggi. Disini perusahaan berlebihan



## BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### 4.1. Sejarah Singkat dan Perkembangan Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”

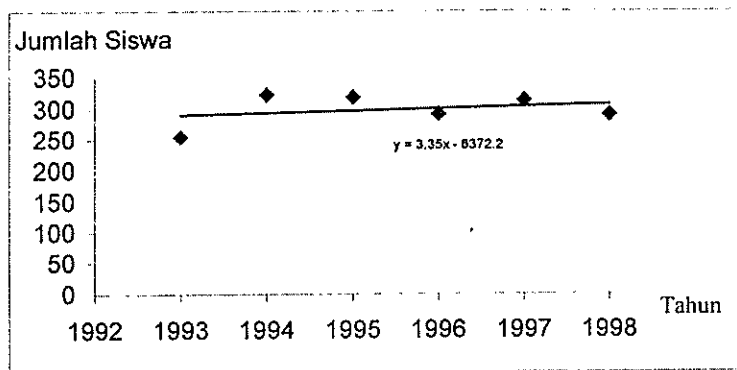
Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” masih berupa lembaga yang sedang mengembangkan usahanya. Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” secara organisasi telah berdiri sejak tahun 1989, tetapi diakui sebagai lembaga oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan baru pada tahun 1997.

Awal berdirinya pada tahun 1989 Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” memiliki 80 siswa dan empat tahun kemudian, yaitu pada tahun 1993 Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” telah memiliki 255 siswa.

**Tabel 4.1. Jumlah Siswa Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” pada Tahun 1993 sampai dengan 1998**

| Tahun        | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|
| Jumlah Siswa | 255  | 323  | 319  | 291  | 313  | 290  |

Sumber : Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”



**Gambar 4.1. Grafik Perkembangan Jumlah Siswa Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” sejak tahun 1993 sampai tahun 1998**

Dari grafik pada Gambar 4.1. di atas terlihat bahwa sejak tahun 1993 sampai tahun 1998 jumlah siswa Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” mengalami kenaikan, dengan trend 3,35. Tetapi sesuai catatan manajemen Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”, sejak pertengahan tahun 1998, jumlah siswa mengalami penurunan. Hal ini diduga akibat lemahnya manajemen dan lemahnya kinerja produk yang ditawarkan Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”.

#### **4.2. Karakteristik Produk Jasa Lembaga bimbingan belajar “ABC”**

Lembaga lembaga bimbingan belajar “ABC” adalah suatu lembaga yang bergerak dalam jasa lembaga bimbingan belajar, dimana lembaga bimbingan belajar “ABC” membimbing siswa-siswa SD ( Sekolah Dasar), SMP (Sekolah Menengah Tingkat Pertama), dan SMU (Sekolah Menengah Umum) dalam meningkatkan pemahaman mereka terhadap pelajaran di sekolah. Jasa ini dimaksudkan untuk meningkatkan nilai rapor siswa setiap catwuruan dan mempersiapkan siswa menghadapi ebtanas . Khusus untuk tingkat SMU dimaksudkan untuk persiapan mengikuti UMPTN (Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri). Jadi konsumen lembaga ini terdiri dari siswa-siswa tingkat SD, SMP, dan SMU.

Lembaga ini menawarkan dua jenis jasa, yaitu jasa Belajar Berkelompok dan jasa Privat. Jasa belajar berkelompok adalah jasa dimana Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” menyediakan tempat belajar dan staf-staf pengajar yang akan membimbing siswa-siswanya dalam suatu kelas. Satu kelas untuk jenis jasa ini terdiri dari 5 – 10 orang. Secara umum, untuk jenis jasa ini waktu dan tempat belajar ditetapkan oleh pihak Lembaga Bimbingan Belajar. Sedangkan jasa privat adalah

suatu jasa dimana Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” menyediakan pengajar-pengajar yang siap membimbing siswanya dalam belajar dengan satu siswa setiap mata pelajaran dibimbing oleh satu staf pengajar. Beberapa kemudahan dalam jenis jasa privat ini adalah siswa lebih mudah berinteraksi dengan pengajarnya karena yang dibimbing hanya satu siswa, jadwal belajar dapat disesuaikan dengan waktu siswa, dan belajar boleh di rumah sendiri (dengan pengertian staf pengajar yang datang ke rumah). Tetapi biaya jenis jasa privat ini lebih mahal dibandingkan dengan biaya jenis jasa belajar berkelompok.

Materi yang diajarkan untuk kedua jenis jasa di atas adalah sama. Yaitu materi pelajaran berdasarkan kurikulum sekolah yang sedang berlaku. Perbedaannya hanya pada metode pengajaran. Pada jasa belajar berkelompok, materi yang diajarkan setiap pertemuan berdasarkan modul yang disusun oleh Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”, tetapi pada jasa privat, materi dalam setiap pertemuannya lebih fleksibel melihat kondisi siswanya (tidak mutlak mengikuti modul).

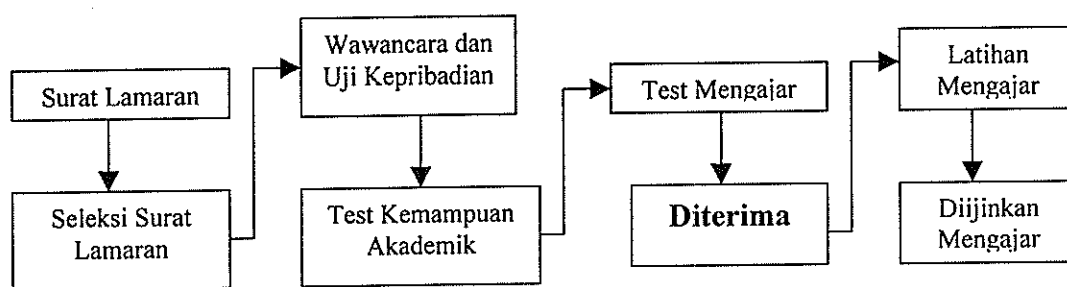
Sampai akhir tahun 1999, jasa privat masih merupakan produk utama dari Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”. Sebenarnya pada tahun 1997, Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” berusaha untuk mengalihkan produk utamanya dari jenis jasa privat ke jenis jasa belajar berkelompok, dengan pertimbangan keuntungan pada jenis jasa berkelompok lebih besar. Tetapi ternyata setelah dua tahun berjalan hal tersebut belum dapat diwujudkan. Hal ini disebabkan karena harga yang ditetapkan Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” untuk jenis jasa privat, dinilai konsumen relatif lebih murah dibandingkan dengan jasa belajar berkelompok melihat kemudahan-

kemudahan yang ada pada jasa privat jauh lebih banyak. Akibatnya konsumen cenderung memilih jenis jasa privat.

#### 4.3. Karakteristik Pengajar Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”

Pengajar di Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” keseluruhannya berasal dari mahasiswa dan lulusan IPB (Institut Pertanian Bogor). Dalam pelaksanaannya Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” pada tahap awal membatasi tenaga pengajarnya dari satu almamater, dengan alasan kemudahan koordinasi dan persamaan latarbelakang pendidikan. Hal ini dilakukan untuk menciptakan suatu dasar yang kuat dan kokoh untuk perkembangan lembaga bimbingan belajar selanjutnya. Karena dengan adanya kesamaan latarbelakang akan memudahkan menyatukan pandangan ke depan.

Tenaga pengajar ini diterima dengan beberapa seleksi, diantaranya seleksi surat lamaran, test kemampuan akademik, wawancara dan uji kepribadian, dan test mengajar. Setelah calon staf pengajar lulus semua test, maka dilakukan pembinaan sistem pengajaran.



**Gambar 4.2. Bagan Proses Penerimaan Staf Pengajar di Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”**

Staf pengajar Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” yang aktif sebanyak 27 orang dengan dengan karakteristik sebagai berikut, sarjana 11 orang dan mahasiswa 16 orang, laki-laki 10 orang dan perempuan 17 orang. Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” sebenarnya memfokuskan pemanfaatan tenaga pengajar dari mahasiswa, dengan alasan lebih mudah dikoordinasi dan dibentuk sesuai harapan lembaga dan mau dibayar lebih rendah dibanding sarjana.

**Tabel 4.2. Karakteristik Staf Pengajar Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”**

| Tk. Pendidikan |           | Jenis Kelamin |           |
|----------------|-----------|---------------|-----------|
| Sarjana        | Mahasiswa | Laki-laki     | Perempuan |
| 11 orang       | 16 orang  | 10 orang      | 17 orang  |

Sumber : Lembaga Lembaga Bimbingan belajar “ABC”

Sistem penggajian staf pengajar dilakukan setiap bulan. Gaji setiap bulannya ditentukan oleh frekuensi pengajaran dan besarnya gaji setiap pengajaran ditentukan lamanya seseorang menjadi staf pengajar. Semakin lama seseorang menjadi staf pengajar di Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” maka semakin besar gaji yang diperolehnya setiap pengajaran. Gaji staf pengajar dalam persentase terhadap pembayaran siswa dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini.

**Tabel 4.3. Persentase Gaji Staf Pengajar Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” terhadap Biaya Bimbingan yang Dibayar Siswa**

| LAMANYA MENJADI PENGAJAR |             |              |            |
|--------------------------|-------------|--------------|------------|
| 1 – 3 Bulan              | 4 – 8 Bulan | 9 – 16 Bulan | > 16 Bulan |
| 58%                      | 66,67%      | 75%          | 83,33%     |

Sumber : Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” (diolah)

## BAB V. ANALISIS TINGKAT KEPENTINGAN DAN KINERJA ATRIBUT LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR “ABC”

### 5.1. Penguasaan Staf terhadap Materi Sangat Baik

Dari tiga puluh responden yang diteliti, diperoleh 60% responden mengatakan bahwa kinerja bimbingan belajar “ABC” dalam hal penguasaan materi oleh staf pengajarnya *sangat baik*, 33,33% responden mengatakan *baik*, dan 6,67% responden mengatakan *kurang baik*. Setelah dilakukan pembobotan maka bobot penilaian responden terhadap kinerja atribut ini adalah 106 (Tabel 5.1).

Hasil survei pada Tabel 5.1 menunjukkan bahwa dari 30 responden, 70% responden mengatakan atribut ini *sangat penting*, 23,33% responden mengatakan *penting* dan 6,67% responden mengatakan *kurang penting*. Setelah dilakukan pembobotan maka total bobot tingkat kepentingan responden terhadap atribut ini adalah 109.

**Tabel 5.1. Penilaian Responden terhadap Atribut Penguasaan Materi Pelajaran oleh Staf Pengajar Bimbingan Belajar “ABC”**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 21                    | 7              | 2                     | 0                    | 30    | 18                 | 10          | 2                  | 0                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 84                    | 21             | 4                     | 0                    | 109   | 72                 | 30          | 4                  | 0                 | 106   |

Bobot penilaian responden terhadap *kinerja penguasaan materi pelajaran oleh staf bimbingan belajar "ABC"* dengan bobot *tingkat kepentingan* responden terhadap *penguasaan materi oleh staf pengajar* menunjukkan ada selisih. Pembobotan pada Tabel 5.1 menunjukkan bahwa bobot *kinerja* lebih rendah dibandingkan dengan bobot *tingkat kepentingan*, hal ini menunjukkan bahwa kinerja atribut ini belum memenuhi harapan pelanggan secara optimum.

Tingkat pemenuhan kepuasan konsumen (tingkat kesesuaian) yang dicapai oleh kinerja atribut *penguasaan materi pelajaran oleh staf bimbingan belajar "ABC"* adalah sebesar  $\frac{106}{109} \times 100\% = 97,25\%$ . Angka ini menunjukkan, dari harapan konsumen terhadap atribut ini, Bimbingan Belajar "ABC" memenuhinya hanya sebesar 97,25%.

Dilihat dari nilai tengah kinerja atribut pada lampiran 1, diperoleh kinerja atribut ini adalah merupakan kinerja tertinggi dari semua atribut, yakni dengan tingkat penilaian 106 dengan nilai tengah 3,53. Tetapi harapan pelanggan terhadap atribut ini sangat tinggi maka kinerja atribut ini belum mampu memenuhi kepuasan pelanggan.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan tingginya harapan pelanggan terhadap atribut ini, yaitu (1) faktor kepercayaan dan keyakinan, jika penguasaan staf terhadap materi rendah maka siswa ragu akan kebenaran materi yang diajarkan, (2) faktor fleksibilitas pengajaran, staf yang penguasaan materinya baik akan siap mengajar kapan saja jika dibutuhkan, sementara staf pengajar yang penguasaan materinya rendah harus terlebih dahulu mempersiapkan materi sebelum mengajar.

Sementara saat-saat ujian berlangsung di sekolah, jadwal belajar di lembaga bimbingan belajar “ABC” menjadi fleksibel, demikian juga dengan materi pelajarannya. Staf pengajar yang penguasaan materinya rendah akan kesulitan dengan fleksibilitas ini.

## 5. 2. Penyampaian Materi dengan Singkat dan Jelas

Hasil penelitian terhadap 30 responden mengenai kinerja atribut *penyampaian materi dengan singkat dan jelas* pada Bimbingan Belajar “ABC” menunjukkan bahwa 53,33% responden menyatakan kinerja atribut ini *sangat baik*, 43,33% responden mengatakan *baik*, dan 3,33% responden mengatakan *kurang baik*. Setelah diadakan pemobotan, maka diperoleh bobot kinerja atribut ini sebesar 105 (Tabel 5.2).

Tingkat *kepentingan* responden terhadap atribut ini memiliki bobot yang sama dengan tingkat kinerjanya, yakni berbobot 105. Bobot ini diperoleh dari hasil pemobotan terhadap 50% responden yang mengatakan atribut tersebut *sangat penting* dan 50% orang lainnya mengatakan *penting*.



**Tabel 5.2. Penilaian Responden terhadap Atribut Penyampaian Materi dengan Singkat dan Jelas pada Bimbingan Belajar “ABC”**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 15                    | 15             | 0                     | 0                    | 30    | 16                 | 13          | 1                  | 0                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 60                    | 45             | 0                     | 0                    | 105   | 64                 | 39          | 2                  | 0                 | 105   |

Perbandingan antara bobot tingkat kinerja dengan *tingkat kepentingan* menunjukkan bahwa *tingkat kinerja* sama dengan *tingkat kepentingan*. Berarti tingkat kesesuaian antara *kinerja* dan *tingkat kepentingan* ada sebesar 100%, diperoleh dari  $\frac{105}{105} \times 100\%$ . Hal ini berarti kinerja atribut *penyampaian materi dengan singkat dan jelas* pada Bimbingan Belajar “ABC” memenuhi harapan konsumen sebesar 100% dengan kata lain bahwa kinerja atribut ini telah memenuhi kepuasan pelanggan.

Penilaian terhadap kinerja atribut ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu kemampuan staf pengajar dalam membuat teknik-teknik penyampaian materi dengan singkat dan jelas, dan kesesuaian teknik penyampaian dengan daya terima siswa.

Dari keenam atribut yang termasuk ke dalam atribut keandalan pelayanan, hanya atribut *penyampaian materi dengan singkat dan jelas* yang telah memuaskan pelanggan. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu (1) pemilihan staf

pengajar yang pada dasarnya telah memiliki tehnik-tehnik belajar cepat, (2) adanya interaksi antar staf pengajar dalam merumuskan tehnik-tehnik belajar cepat, (3) staf pengajar dituntut menyelesaikan materi yang relatif banyak dibandingkan dengan waktu pertemuan yang ada, (4) staf pengajar dituntut mampu meningkatkan nilai siswa. Keempat faktor ini sangat mempengaruhi kemampuan staf pengajar dalam menyampaikan materi dengan singkat dan jelas.

### 5.3. Kemampuan Meningkatkan Nilai Siswa

Salah satu motivasi siswa mengikuti bimbingan belajar adalah supaya nilai mereka mengalami peningkatan di sekolah. Hasil penelitian terhadap 30 responden menunjukkan bahwa 46,67% responden mengatakan kinerja bimbingan belajar “ABC” untuk atribut ini *sangat baik*, 53,33% responden mengatakan *baik*. Setelah diadakan pembobotan diperoleh bobot kinerja atribut ini sebesar 104 (Tabel 5.3).

**Tabel 5.3. Penilaian Responden terhadap Atribut Kemampuan Meningkatkan Nilai Siswa di Sekolah oleh Bimbingan Belajar “ABC”**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 18                    | 11             | 1                     | 0                    | 30    | 14                 | 16          | 0                  | 0                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 72                    | 33             | 2                     | 0                    | 107   | 56                 | 48          | 0                  | 0                 | 104   |

*Tingkat kepentingan* responden terhadap atribut ini memiliki bobot 107, yang berasal dari pembobotan terhadap 60% responden yang mengatakan sangat *penting*, 36,67% responden mengatakan *penting* dan 3,33% responden mengatakan *kurang penting*.

Perbandingan antara *tingkat kinerja* dengan *tingkat kepentingan* atribut ini menunjukkan tingkat kesesuaian sebesar 99%, diperoleh dari  $\frac{104}{107} \times 100\%$ . Ini berarti kinerja atribut ini telah hampir memenuhi kepuasan konsumen secara optimum, yakni pencapaian tingkat kepuasan sebesar sebesar 99 %.

Kinerja atribut *kemampuan meningkatkan nilai siswa*, sebenarnya sudah tinggi, dimana sudah di atas rata-rata kinerja semua atribut. Tetapi karena harapan pelanggan terhadap kinerja atribut ini lebih tinggi, maka kinerja yang sudah ada belum mampu memenuhi kepuasan konsumen secara optimum.

Faktor yang mempengaruhi tingginya harapan pengguna jasa terhadap atribut ini adalah faktor motivasi mengikuti bimbingan belajar di luar sekolah adalah keinginan dapat meningkatkan nilai di sekolah. Sementara pihak bimbingan belajar "ABC", untuk mencapai kinerja kemampuan meningkatkan nilai secara optimal harus memperhatikan beberapa faktor, (1) kemampuan penguasaan materi oleh siswa, (2) faktor psikologi remaja siswa, yang ada kecendrungan membuat konsentrasi belajar siswa menurun. (3) kesesuaian materi dan teknik penyampain, dari segi teknik penyampaian, bimbingan belajar "ABC" telah memenuhi kepuasan pelanggan, tatapi dari segi kesesuaian materi, kinerja bimbingan belajar "ABC" belum memenuhi kepuasan pelanggan. Rendahnya kesesuaian materi ini

mengakibatkan ada gap antara materi di bimbingan belajar dengan yang diajarkan di sekolah, yang berimplikasi terhadap rendahnya kemampuan bimbingan belajar “ABC” meningkatkan nilai siswanya. (4) faktor selanjutnya adalah faktor keakuratan kisi-kisi soal, faktor ini sangat membantu dalam meningkatkan nilai siswa. Bimbingan belajar “ABC”, memiliki strategi untuk menyukseskan siswanya dalam ujian dengan mengadakan latihan persiapan ujian. Latihan persiapan ujian ini merupakan penyelesaian kisi-kisi soal yang merupakan gambaran soal-soal yang akan diujikan di sekolah. (5) Disiplin belajar mengajar yang masih rendah, sehingga banyak jadwal tidak dimanfaatkan.

Khusus untuk catuwrulan pertama tahun ajaran 1999/2000, nilai siswa bimbingan belajar “ABC” 73% mengalami peningkatan. Sebesar 27% tidak mengalami peningkatan atau mengalami penurunan. Faktor utama tidak meningkatnya nilai ini adalah kurangnya disiplin belajar mengajar.

#### **5. 4. Kemampuan Memprediksi Tipe Soal**

Salah satu strategi peningkatan nilai siswa di sekolah adalah dengan melatih siswa dalam menyelesaikan berbagai tipe soal, dengan harapan semua tipe soal yang mungkin diujikan mampu dikerjakan siswa dengan baik. Tipe-tipe soal ini biasanya diprediksi berdasarkan kurikulum yang berlaku dan kebiasaan-kebiasaan yang ada di suatu sekolah. Kemampuan memprediksi tipe soal yang akan diujikan, sangat membantu siswa dalam memperoleh nilai yang tinggi.

Hasil survei terhadap 30 responden pengguna jasa bimbingan belajar “ABC” diperoleh, bahwa 53,33% responden mengatakan kinerja bimbingan belajar “ABC”

dalam *kemampuan memprediksi tipe soal* adalah *sangat baik*, 43,33% responden mengatakan *baik*, dan 3,33% responden mengatakan *kurang baik*. Setelah diadakan pembobotan, diperoleh total bobot penilaian kinerja atribut sebesar 105 (Tabel 5.4).

**Tabel 5.4. Penilaian Responden terhadap Atribut Kemampuan Memprediksi Tipe Soal pada Bimbingan Belajar “ABC”**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 20                    | 9              | 1                     | 0                    | 30    | 16                 | 13          | 1                  | 0                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 80                    | 27             | 2                     | 0                    | 109   | 64                 | 39          | 2                  | 0                 | 105   |

*Tingkat kepentingan* responden terhadap atribut ini mendapat bobot 109. Bobot ini berasal dari hasil pembobotan terhadap 30 responden, dimana 66,67% responden mengatakan atribut ini sangat *penting*, 30% responden mengatakan *penting*, dan 1,33% responden mengatakan kurang *penting*.

Hasil perbandingan antara *tingkat kinerja* dengan *tingkat kepentingan* menunjukkan tingkat kesesuaian sebesar  $\frac{105}{109} \times 100\% = 96,33\%$ . Hal ini menunjukkan bahwa kinerja atribut ini belum memenuhi kepuasan pelanggan. Kinerja atribut ini hanya memenuhi 96,33% dari harapan pelanggan.

Kinerja bimbingan belajar untuk atribut ini sebenarnya sudah di atas rata-rata (rata-rata skor kinerja adalah 99,87), tetapi karena harapan pelanggan cukup tinggi, maka kinerja ini belum mampu memenuhi kepuasan pelanggan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja *kemampuan memprediksi tipe soal* ini, diantaranya (1) sistem pembuatan kisi-kisi soal secara umum, jadi kisi-kisi soal untuk setiap sekolah disamakan sementara dalam kenyataannya ujian masing-masing sekolah berbeda, (2) rendahnya koordinasi antara pembuat kisi-kisi soal dengan keseluruhan staf pengajar, sementara yang mengerti tentang materi yang dipelajari di sekolah adalah staf pengajar. Memang pembuat kisi-kisi soal di bimbingan belajar “ABC” adalah staf pengajar yang telah berpengalaman mengajar, tetapi hal itu tidak menjamin akan mampu memprediksi soal dengan baik. Sementara staf mengajar yang mengajar setiap hari di siswa mengetahui penekanan-penekanan materi yang sedang dilakukan di sekolah-sekolah, sehingga akan lebih baik jika ada koordinasi antara semua pengajar dengan pembuat soal.

#### **5. 5. Alokasi Waktu dalam Belajar Efektif dan Efisien**

Alokasi waktu dalam belajar adalah pembagian dan pemanfaatan waktu ke dalam berbagai kegiatan belajar. Lama waktu belajar yang diterapkan bimbingan belajar “ABC” adalah 90 menit. Waktu ini dibagi dua, 50% waktu digunakan untuk mengulang pelajaran yang telah dipelajari di sekolah dan 50% waktu lagi digunakan untuk mempersiapkan pelajaran yang akan dipelajari di sekolah.

Survei kinerja *alokasi waktu dalam belajar* ini dimaksudkan untuk melihat, apakah pembagian waktu belajar itu telah efektif untuk mempersiapkan siswa mengikuti pelajaran di sekolah.

Hasil dari survei yang dilakukan pada Tabel 5.5, diperoleh 153,33% responden mengatakan kinerja alokasi waktu belajar pada bimbingan belajar “ABC” *sangat baik*, 40% responden mengatakan *baik*, 3,33% responden mengatakan kurang *baik*, dan 3,33% responden mengatakan *tidak baik*. Setelah diadakan pembobotan maka bobot yang diperoleh untuk kinerja atribut ini adalah 103 (Tabel 5.5).

**Tabel 5.5. Penilaian Responden terhadap Atribut Alokasi Waktu dalam Belajar di Bimbingan Belajar “ABC”**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 21                    | 8              | 1                     | 0                    | 30    | 16                 | 12          | 1                  | 1                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 84                    | 24             | 2                     | 0                    | 110   | 64                 | 36          | 2                  | 1                 | 103   |

Bobot tingkat harapan responden terhadap atribut ini adalah adalah 110. Diperoleh dari hasil pembobotan terhadap 70% responden yang mengatakan atribut ini sangat *penting*, 26,67% responden mengatakan *penting*, dan 3,33% responden mengatakan kurang *penting*.

Hasil perbandingan bobot kinerja dengan tingkat *kepentingan* menghasilkan tingkat kesesuaian sebesar  $\frac{103}{110} \times 100\% = 93,64\%$

Kinerja atribut ini belum memenuhi kepuasan pelanggan. Dari hasil survei ini menunjukkan bahwa kinerja bimbingan belajar “ABC” hanya mampu memenuhi 93,64% dari harapan pelanggan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja bimbingan belajar “ABC” dalam atribut ini, diantaranya (1) rendahnya disiplin siswa dalam belajar dan rendahnya kemampuan staf pengajar mendisiplinkan siswa saat belajar. Hal ini mengakibatkan waktu 90 menit yang dijadwalkan tidak termanfaatkan dengan baik untuk belajar. Diantaranya diakibatkan siswa atau staf pengajar datang terlambat, membicarakan hal-hal di luar pelajaran saat-saat jam belajar, atau hal-hal lain yang membuat waktu 90 menit untuk belajar tidak termanfaatkan. (2) daya terima siswa yang rendah, rendahnya daya terima siswa membuat kecepatan mengajar menjadi lambat, sehingga pembagian waktu 50% untuk mengulang pelajaran di sekolah dan 50% untuk mempersiapkan pelajaran di sekolah, tidak tercapai. Dimana waktu 45 menit pertama tidak cukup bagi siswa untuk mengulang dan memahami pelajaran yang sudah diajarkan di sekolah, sehingga waktu untuk persiapan semakin sedikit atau tidak ada sama sekali. (3) staf yang tidak memperdulikan sistem pembagian waktu. Faktor-faktor ini sangat mempengaruhi rendahnya kinerja alokasi waktu di bimbingan belajar “ABC”.



### 5.6. Peningkatan Kepercayaan Diri Siswa.

Adanya kepercayaan diri siswa saat belajar dan ujian, akan meningkatkan prestasi siswa. Kepercayaan inilah yang berusaha ditumbuhkan pada diri siswa dalam bimbingan disamping materi pelajaran. Kepercayaan diri siswa dalam belajar adalah keyakinan akan kemampuan dirinya dalam menerima pelajaran dan mengikuti test.

Survei terhadap kinerja bimbingan belajar “ABC” dalam *peningkatan kepercayaan diri siswa*, yang diadakan terhadap 30 responden menunjukkan bahwa 33,33% responden mengatakan kinerjanya *sangat baik*, 60% responden mengatakan *baik*, dan 6,67% responden mengatakan *kurang baik*. Total bobot kinerja atribut ini adalah 98.

**Tabel 5.6. Penilaian Responden terhadap atribut Peningkatan Kepercayaan Diri Siswa pada Bimbingan Belajar “ABC”**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 15                    | 14             | 1                     | 0                    | 30    | 10                 | 18          | 2                  | 0                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 60                    | 42             | 2                     | 0                    | 104   | 40                 | 54          | 4                  | 0                 | 98    |

Tingkat *kepentingan* responden terhadap atribut ini memiliki bobot 104.

Diperoleh dari hasil pembobotan terhadap 50% responden yang mengatakan atribut

tersebut sangat *penting*, 46,67% responden mengatakan *penting*, dan 3,33% responden mengatakan kurang *penting*.

Tingkat kesesuaian atribut ini adalah perbandingan antara bobot kinerja dengan bobot tingkat *kepentingan*, yaitu sebesar  $\frac{98}{104} \times 100\% = 94,23$  (<100%). Hal ini menunjukkan bahwa atribut ini belum memenuhi kepuasan pelanggan. Kinerjanya masih dibawah rata-rata kinerja keseluruhan atribut (rata-rata kinerja atribut adalah 99,87), sementara harapan pelanggan sangat tinggi (skor 104).

Kepercayaan diri ini dimaksudkan untuk mematangkan mental siswa dalam belajar dan ujian. Hal ini dapat dicapai dengan pendekatan psikologis dari staf pengajar. Dari pengamatan yang dilakukan, secara psikologi staf pengajar telah mengadakan pendekatan, tetapi yang membuat kinerja ini tidak efektif adalah karena lingkungan siswa sendiri yang tidak mendukung. Perhatian dan pujian dari keluarga atas keberhasilan siswa sangat mendukung peningkatan kepercayaan diri siswa, tetapi lebih 70% siswa bimbingan belajar "ABC" berasal dari keluarga yang perhatian dari keluarga/orangtua kurang. Hal ini diakibatkan kesibukan masing-masing anggota keluarga/orangtua.

### **5.7. Materi yang Diajarkan Sesuai dengan Kurikulum yang Berlaku**

Kesesuaian materi sangat diperlukan untuk memastikan bahwa pelajaran di bimbingan belajar sejalan dengan pelajaran di sekolah. Hal ini *penting* karena salah satu motivasi siswa mengikuti bimbingan belajar adalah untuk membantu mereka dalam mengikuti pelajaran di sekolah.

Hasil survei menunjukkan bahwa 53,33% responden mengatakan kinerja bimbingan belajar “ABC” dalam kesesuaian materi adalah *sangat baik*, 40% orang mengatakan *baik*, dan 6,67% responden mengatakan *kurang baik*. Setelah diadakan pembobotan, maka diperoleh bobot kinerja atribut ini sebesar 104 (Tabel 5.7).

**Tabel 5.7. Penilaian Responden terhadap Atribut Kesesuaian Materi yang Diajarkan dengan Kurikulum pada Bimbingan Belajar “ABC”**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 22                    | 8              | 0                     | 0                    | 30    | 16                 | 12          | 2                  | 0                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 88                    | 24             | 0                     | 0                    | 112   | 64                 | 36          | 4                  | 0                 | 104   |

Pembobotan terhadap hasil survei tingkat *kepentingan* responden terhadap atribut ini menunjukkan angka yang lebih besar, yakni 112. Angka ini diperoleh dari hasil pembobotan terhadap 73,33% responden yang mengatakan *sangat penting* dan 26,67% responden mengatakan *penting*.

Perbandingan tingkat kinerja dan tingkat *kepentingan* diperoleh angka kesesuaian sebesar  $\frac{104}{112} \times 100\% = 92,86\%$  (<100%). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja atribut ini belum memenuhi kepuasan pelanggan. Dimana pencapaian kinerja atribut ini hanya 92,86% dari harapan pelanggan.

*Kesesuaian materi* sangat diharapkan (tingkat kepentingannya tinggi) oleh pengguna jasa bimbingan belajar “ABC”, untuk memastikan bahwa belajar di bimbingan belajar benar-benar menunjang kemajuan belajar di sekolah. Dari 15 atribut yang di tawarkan oleh bimbingan belajar “ABC”, atribut inilah yang memiliki tingkat kepentingan yang paling tinggi. Tetapi bimbingan belajar “ABC” melaksanakan kinerja atribut ini masih di bawah harapan pelanggan. Ada beberapa faktor penyebab rendahnya kinerja bimbingan belajar “ABC” dalam atribut ini, diantaranya (1) rendahnya koordinasi Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” dengan sekolah-sekolah dan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, (2) latar belakang pengajarnya bukan dari kejuruan pendidikan. Tetapi akhir-akhir ini Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” telah menyempurnakan materi pengajarnya dengan mengacu kepada GBPP 1994 yang telah disempurnakan.

#### **5.8. Cepat Tanggap terhadap Keluhan dan Saran**

Penanganan terhadap keluhan dan saran dari pengguna jasa, adalah merupakan salah satu komponen yang membentuk kepuasan pelanggan terhadap produsen jasa. Bimbingan belajar “ABC” memiliki beberapa saluran informasi untuk keluhan dan saran dari pelanggannya, diantaranya, lewat telepon, surat, kotak saran, staf atau secara langsung.

Penanganan terhadap keluhan dan saran ini dilakukan dibawah kontrol pimpinan bimbingan belajar. Masing-masing unsur organisasi wajib melaporkan rencana dan perkembangan penanganan keluhan dan saran. Akibat ketat dan besarnya

intervensi pimpinan dalam penanganan keluhan dan saran ini, maka mengakibatkan adanya kekauan penanganan.

Hasil survei pada Tabel 5.8 menunjukkan bahwa 30% responden mengatakan kinerja penanganan keluhan dan saran oleh bimbingan belajar “ABC” *sangat baik*, 56,67% responden mengatakan *baik*, 10% responden mengatakan *kurang baik* dan 3,33% responden mengatakan *tidak baik*. Setelah diadakan pembobotan, kinerja atribut ini berbobot 94.

**Tabel 5.8. Penilaian Responden terhadap Atribut Kecepatan Tanggap terhadap Keluhan dan Saran Konsumen pada Bimbingan Belajar “ABC”.**

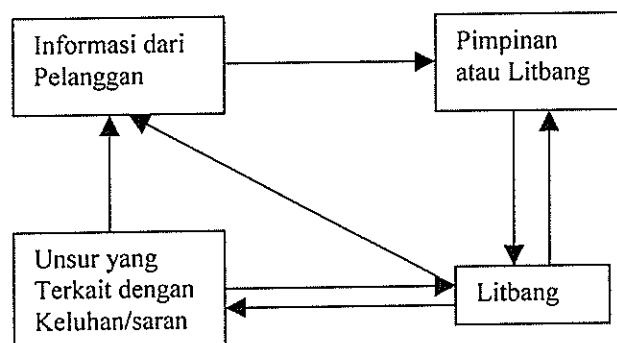
| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 12                    | 17             | 1                     | 0                    | 30    | 9                  | 17          | 3                  | 1                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 48                    | 51             | 2                     | 0                    | 101   | 36                 | 51          | 6                  | 1                 | 94    |

Tingkat kepentingan responden terhadap *kecepatan bimbingan belajar “ABC” tanggap terhadap keluhan dan saran* menunjukkan 40% responden mengatakan *sangat penting*, 17% responden mengatakan *penting*, dan satu orang mengatakan *kurang penting*. Hasil pembobotan *tingkat kepentingan* ini adalah 101 (Tabel 5.8).

Perbandingan tingkat kinerja dengan tingkat *kepentingan* menunjukkan tingkat kesesuaian sebesar  $\frac{94}{101} \times 100\% = 93,07\%$  ( $< 100\%$ ). Hal ini berarti kinerja atribut ini belum memenuhi kepuasan pelanggan. Kinerja atribut ini hanya memenuhi 93,07% dari harapan pelanggan.

Tingkat kepentingan atribut ini sebenarnya relatif rendah dibandingkan dengan rata-rata tingkat kepentingan semua atribut. Rata-rata tingkat kepentingan terhadap atribut adalah 102,73, sementara skor tingkat kepentingan atribut ini ada di bawahnya, yakni sebesar 101. Walau demikian kinerja bimbingan belajar “ABC” untuk atribut ini masih lebih rendah lagi, yakni 94.

Rendahnya kinerja penanganan keluhan dan saran oleh bimbingan belajar “ABC” di pengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya (1) belum diefektifkannya kinerja *costumer service*, dimana setiap keluhan ditangani semua oleh pimpinannya. (2) kurangnya delegasi pengambilan keputusan dalam penanganan keluhan dan saran.



**Gambar 5.1. Arus Informasi Penanganan Keluhan dan Saran pada Bimbingan Belajar “ABC”**

Arus informasi keluhan dan saran berasal dari pelanggan masuk ke bimbingan belajar “ABC” melalui Litbang (Penelitian dan Pengembangan) atau langsung ke pimpinan. Informasi ini dipertimbangkan oleh pimpinan dan litbang setelah litbang mengadakan pengecekan ke unsur yang terkait dengan informasi yang bersangkutan. Setelah diperoleh suatu keputusan, maka Litbang menghubungi pelanggan yang memberikan keluhan atau saran dan unsur yang terkait dengan keluhan dan saran tersebut. Setelah ada keputusan, maka unsur yang terkait dengan keluhan tersebut juga wajib menghubungi pelanggan yang mengeluh atau memberi saran untuk memperjelas duduk masalahnya.

Sistem ini memang menghasilkan suatu keputusan/pertimbangan yang sangat baik, tetapi dari segi waktu pelanggan jadi kurang puas. Karena pelanggan merasa terlalu lama untuk mendapat jawaban terhadap suatu masalah.

### **5.9. Bersedia Membantu Siswa di Luar Jam Bimbingan**

Belajar di bimbingan belajar selama 90 menit, tidak menjamin setiap permasalahan siswa dalam pelajaran dapat di selesaikan. Terbatasnya waktu belajar membutuhkan adanya kesediaan staf pengajar untuk tetap membantu siswanya di luar jam belajar.

Hasil survei kinerja *kesediaan bimbingan belajar “ABC” membantu siswa di luar jam belajar* menunjukkan 43,33% responden mengatakan *sangat baik*, 46,67% responden mengatakan *baik*, 3,33% responden mengatakan *kurang baik*, dan 6,67% orang mengatakan *tidak baik*.

**Tabel 5.9. Penilaian Responden terhadap Atribut Ketersediaan Bimbingan Belajar Membantu Siswa di Luar Jam Belajar pada Bimbingan Belajar “ABC”.**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 12                    | 16             | 2                     | 0                    | 30    | 13                 | 14          | 1                  | 2                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 48                    | 48             | 4                     | 0                    | 100   | 52                 | 42          | 2                  | 2                 | 98    |

Tingkat *kepentingan* responden terhadap ketersediaan bimbingan belajar “ABC” membantu siswa di luar jam belajar mendapat bobot 100. Dimana 40% responden mengatakan sangat *penting*, 53,33% responden mengatakan *penting*, 6,67% responden mengatakan kurang *penting*.

Tingkat kesesuaian antara kinerja dan tingkat *kepentingan* atribut ini adalah  $\frac{98}{100} \times 100\% = 98\%$  (<100%). Ini berarti harapan konsumen hanya terpenuhi 98%, dengan arti kepuasan konsumen pada atribut ini belum terpenuhi.

Ketersediaan staf pengajar membantu siswa di luar jam bimbingan sudah menjadi kewajiban staf pengajar. Tetapi ada beberapa faktor yang membuat kinerja atribut ini menjadi rendah, diantaranya (1) faktor minat belajar siswa yang rendah, sehingga siswa jarang meminta bantuan di luar jam belajar, (2) ketidaksesuaian waktu, saat siswa membutuhkan bantuan tambahan, tenaga pengajar tidak memiliki



waktu yang kosong. Kedua faktor ini sangat mempengaruhi rendahnya penilaian terkinerja atribut ini.

### 5.10. Disiplin yang tinggi

Bimbingan belajar “ABC” membuat beberapa peraturan dan tata tertib yang wajib di ikuti oleh setiap siswa maupun staf bimbingan belajar “ABC”. Hak dan kewajiban diatur sehingga masing-masing pihak dapat mengetahui dan melaksanakannya. Pelanggaran terhadap peraturan dan tata tertib yang berlaku akan dikenakan sanksi sesuai dengan tingkat pelanggarannya.

Hasil survei terhadap kinerja disiplin di bimbingan belajar “ABC” pada Tabel 5.10 menunjukkan 26,67% responden mengatakan *sangat baik*, 66,67% responden mengatakan *baik*, dan 6,67% responden mengatakan *kurang baik*. Setelah diadakan pembobotan, diperoleh bobot kinerja atribut ini sebesar 95.

**Tabel 5.10. Penilaian Responden terhadap Atribut Disiplin di Bimbingan Belajar “ABC”**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 12                    | 10             | 5                     | 3                    | 30    | 8                  | 20          | 2                  | 0                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 48                    | 30             | 10                    | 3                    | 90    | 32                 | 60          | 4                  | 0                 | 96    |

Tingkat *kepentingan* responden untuk atribut ini sebesar 90. Diperoleh dari hasil pembobotan terhadap 40% responden yang mengatakan sangat *penting*, 33,33% responden mengatakan *penting*, 16,67% responden mengatakan kurang *penting*, dan 6,67% responden mengatakan *tidak penting*.

Tingkat kesesuaian atribut ini sebesar  $\frac{96}{90} \times 100\% = 106,67\%$ . Hal ini menunjukkan bahwa kinerja atribut lebih besar dari tingkat *kepentingan* pelanggan. Kinerja atribut ini ada di bawah rata-rata kinerja semua atribut, tetapi telah mampu melebihi harapan pengguna jasa. Hal ini diakibatkan rendahnya tingkat *kepentingan* atribut ini bagi pengguna jasa. Rendahnya tingkat *kepentingan*/harapan pengguna jasa terhadap atribut ini bukan dikarenakan atribut ini tidak penting bagi peningkatan prestasi siswa, tetapi siswa itu sendiri (pengguna jasa) tidak suka dengan disiplin, karena disiplin membuat mereka tidak bebas.

### 5.11. Kepribadian Staf yang Menarik

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan minat belajar siswa adalah kepribadian staf pengajarnya yang menarik. Sehingga bimbingan belajar “ABC” memilih hal ini menjadi salah satu atribut dari jasa yang di tawarkannya.

Untuk melihat sampai dimana kinerja atribut ini, diadakan survei terhadap 30 responden, yang menghasilkan 40% responden mengatakan *sangat baik*, 56,67% responden mengatakan *baik*, dan 3,33% responden lainnya mengatakan *kurang baik*. Setelah diadakan pembobotan, diperoleh bobot atribut ini sebesar 101 (Tabel 5.11).

**Tabel 5.11. Penilaian Responden terhadap Atribut Kepribadian Staf yang Menarik pada Bimbingan Belajar “ABC”**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 20                    | 9              | 1                     | 0                    | 30    | 12                 | 17          | 1                  | 0                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 80                    | 27             | 2                     | 0                    | 109   | 48                 | 51          | 2                  | 0                 | 101   |

Tingkat *kepentingan* responden terhadap atribut ini adalah 109 (Tabel 5.11). hasil pembobotan terhadap 66,67% responden yang mengatakan sangat *penting*, 30% responden mengatakan *penting*, dan 3,33% responden mengatakan kurang *penting*.

Tingkat kesesuaian dari atribut ini sebesar 92,66% (<100). Diperoleh dari perbandingan antara bobot kinerja dengan bobot tingkat *kepentingan*. Hal ini berarti atribut *pengajar mampu bersosialisasi* belum memenuhi harapan pelanggan.

### 5.12. Bertanggung Jawab terhadap Keberhasilan dan Kegagalan Siswa

Untuk melihat kinerja dan tingkat *kepentingan* pengguna jasa Bimbingan belajar “ABC” terhadap *tanggung jawab* ini, diadakan survei terhadap 30 orang responden. Hasilnya seperti terlihat pada Tabel 5.12 menunjukkan bahwa 30% responden mengatakan *sangat baik*, 53,33% responden mengatakan *baik*, 13,33% responden mengatakan *kurang baik*, dan 3,33% orang lainnya mengatakan *tidak*

*baik*. Setelah diadakan pembobotan terhadap hasil kuisioner ini diperoleh total bobot kinerja atribut ini sebesar 93.

**Tabel 5.12. Penilaian Responden terhadap Atribut Tanggung Jawab Bimbingan Belajar “ABC” dalam Keberhasilan dan Kegagalan Siswanya.**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 16                    | 11             | 2                     | 1                    | 30    | 9                  | 16          | 4                  | 1                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 64                    | 33             | 4                     | 1                    | 102   | 36                 | 48          | 8                  | 1                 | 93    |

Survei tingkat *kepentingan* responden terhadap atribut ini menunjukkan 53,33% responden mengatakan *penting* sekali, 36,67% responden mengatakan *penting*, 6,67% responden mengatakan *kurang penting*, dan 3,33% responden lainnya mengatakan *tidak penting*. Hasil dari pembobotan terhadap hasil kuisioner ini adalah 102 (Tabel 5.12).

Perbandingan antara tingkat kinerja dengan tingkat *kepentingan*  $\frac{93}{102} \times 100\%$  menghasilkan tingkat kesesuaian sebesar 91,12 % (<100%). Hal ini berarti bahwa kinerja atribut ini belum memenuhi kepuasan pelanggan. Dari 15 atribut yang dianalisis, atribut inilah yang memiliki kinerja yang paling rendah. Sementara

harapan pengguna jasa terhadap atribut ini relatif tinggi karena bobot tingkat kepentingannya masih berada pada rata-rata tingkat kepentingan dari semua atribut. Mengenai bobot tingkat kepentingan ini, ada kemungkinan terjadi *gap* antara skor yang diperoleh dengan kenyataan sesungguhnya. Karena siswa yang secara psikologis ada pada usia remaja, lebih mengutamakan kesenangan dibandingkan dengan keberhasilan dan kegagalan. Sehingga responden memberikan penilaian yang rendah terhadap tingkat kepentingan atribut *bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan siswa*. Menurut penulis seharusnya atribut ini memiliki tingkat kepentingan yang tinggi. Penulis menduga, jika survei ini dilakukan kepada orangtua siswa, maka atribut ini akan memiliki skor yang tinggi.

Melihat kenyataan ini berarti tingkat pemenuhan harapan atribut ini lebih rendah lagi dari angka di atas (91,12%). Rendahnya penilaian terhadap kinerja atribut ini dikarenakan kurangnya perhatian bimbingan belajar “ABC” terhadap siswanya saat mereka mengalami kegagalan. Keberhasilan atau kegagalan siswa sangat nyata di akhir suatu caturwulan, saat penerimaan raport di sekolah. Saat seperti itu bimbingan belajar “ABC” seharusnya lebih konsentrasi terhadap kemajuan dan kegagalan siswanya, dengan mencari penyebab-penyebab kegagalan dan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan siswanya. Tetapi kenyataannya yang terjadi pada bimbingan belajar “ABC”, pada saat-saat seperti itu justru pekerjaan administrasi lebih banyak untuk menutup pembukuan satu caturwulan. Hal ini mengakibatkan kurangnya waktu untuk berhubungan dengan siswa.

### 5.13. Kesiediaan Menjadi Sahabat di Luar Bimbingan

Masalah di luar pelajaran yang timbul dapat mempengaruhi prestasi siswa dalam belajar. Untuk mengurangi pengaruh negatif dari masalah sehari-hari terhadap prestasi belajar siswa, maka diharapkan staf pengajar disamping sebagai pembimbing dalam belajar, juga menjadi sahabat dalam berbagai masalah yang dihadapi siswanya.

Kinerja bimbingan belajar "ABC" dalam hal ini mendapat total bobot 94 (Tabel 5.13). Hasil pembobotan terhadap 26,67% responden yang mengatakan *sangat baik*, 53,33% responden mengatakan *baik*, 13,33% responden mengatakan *kurang baik*, dan 6,67% responden mengatakan *tidak baik*.

**Tabel 5.13. Penilaian Responden terhadap Atribut Kesiediaan Staf Bimbingan Belajar "ABC" Menjadi Sahabat Siswa di Luar Bimbingan**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 10                    | 8              | 5                     | 7                    | 30    | 10                 | 16          | 2                  | 2                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 40                    | 24             | 10                    | 7                    | 81    | 40                 | 48          | 4                  | 2                 | 94    |

Tingkat *kepentingan* responden terhadap atribut ini sebesar 81. hasil pembobotan terhadap 33,33% responden yang mengatakan *sangat penting*, 26,67% responden mengatakan *penting*, 16,67% responden mengatakan *kurang penting*, dan 23,33% responden mengatakan *tidak penting*.

Dari 15 atribut yang dianalisis, atribut ini adalah atribut yang memiliki tingkat kepentingan yang paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa siswa tidak ingin jika staf pengajar terlalu mengetahui masalah-masalah pribadi mereka. Dari penilaian tingkat kinerja juga menunjukkan bahwa staf pengajar juga melaksanakan atribut ini kurang baik, hal ini terbukti bahwa dari 15 atribut yang ada, kinerja atribut ini merupakan kinerja terendah kedua.

#### 5.14. Tempat Belajar yang Baik

Bimbingan belajar “ABC” memberikan kebebasan kepada siswanya dalam memilih tempat belajar. Siswa dapat memilih belajar di rumah atau di tempat belajar bimbingan belajar “ABC”. Kesesuaian antara tempat belajar dengan siswa akan membantu siswa dalam penerimaan materi pelajaran dengan *baik*.

Survei yang dilakukan untuk melihat kinerja tempat belajar bimbingan belajar “ABC”, diperoleh 33,33% responden mengatakan *sangat baik*, 56,67% responden mengatakan *baik*, 6,67% responden mengatakan *kurang baik*, dan 3,33% responden mengatakan *tidak baik*. Setelah diadakan pembobotan, kinerja *tempat yang baik* ini berbobot 95 (Tabel 5.14).

Tingkat *kepentingan* responden terhadap atribut ini memiliki bobot 100, diperoleh dari hasil pembobotan terhadap 30 responden, dimana 36,67% responden mengatakan *sangat penting*, 60% responden mengatakan *penting*, dan 3,33% responden mengatakan *kurang penting*.

**Tabel 5.14. Penilaian Responden terhadap Atribut Tempat Belajar yang Baik di Bimbingan Belajar “ABC”**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 11                    | 18             | 1                     | 0                    | 30    | 10                 | 17          | 2                  | 1                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 44                    | 54             | 2                     | 0                    | 100   | 40                 | 51          | 4                  | 1                 | 96    |

Hasil perbandingan *tingkat kinerja* dengan *tingkat kepentingan* menunjukkan tingkat kesesuaian sebesar  $\frac{96}{100} \times 100\% = 96\%$  (<100%). Hal ini menunjukkan bahwa atribut ini belum memenuhi kepuasan pelanggan. Dimana pencapaian kepuasan pelanggan hanya 96% dari harapan pelanggan.

Tempat belajar bimbingan belajar “ABC” terbagi dua, ada yang di rumah siswa dan ada yang di ruangan bimbingan belajar “ABC”. Kelemahan tempat belajar di rumah adalah banyak gangguan yang berasal dari anggota keluarga siswa. Suara-suara televisi, atau suara-suara gaduh lainnya yang mengganggu konsentrasi belajar. Sementara ruangan belajar yang disediakan bimbingan belajar “ABC”, secara fisik sebenarnya sudah baik, hanya karena tata ruang yang belum baik membuat konsentrasi belajar terganggu. Misalnya ada ruangan belajar yang belum menggunakan penyekat, yang mengakibatkan pengajaran siswa yang satu



mengganggu pengajaran siswa yang lain. Hal-hal ini mengakibatkan rendahnya penilaian terhadap kinerja tempat ini.

### 5.15. Kelengkapan Sarana dan Prasarana Belajar

Kelengkapan sarana dan prasarana belajar adalah segala sesuatu yang dibutuhkan dalam proses belajar mengajar. Kelengkapan sarana dan prasarana ini berupa buku-buku penuntun, kumpulan soal-soal, alat-alat tulis, papan tulis dan lain-lain.

Tabel 5.15 menunjukkan tanggapan responden terhadap kinerja kelengkapan sarana dan prasarana belajar ini menunjukkan, 43,33% responden mengatakan *sangat baik*, 30% responden mengatakan *baik*, dan 6,67% responden mengatakan *kurang baik*. Setelah diadakan pembobotan maka diperoleh bobot kinerja atribut ini adalah 101.

**Tabel 5.15. Penilaian Responden terhadap Atribut Kelengkapan Sarana dan Prasarana Belajar di Bimbingan Belajar "ABC"**

| Item                                   | Tingkat Kepentingan   |                |                       |                      |       | Tingkat Kinerja    |             |                    |                   |       |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|-------|
|  | Tingkat Penilaian     |                |                       |                      | Total | Tingkat Penilaian  |             |                    |                   | Total |
|  | Sangat Penting<br>(4) | Penting<br>(3) | Kurang Penting<br>(2) | Tidak Penting<br>(1) |       | Sangat Baik<br>(4) | Baik<br>(3) | Kurang Baik<br>(2) | Tidak Baik<br>(1) |       |
| A. Jlh. Responden yang Menilai (orang) | 14                    | 14             | 2                     | 0                    | 30    | 13                 | 15          | 2                  | 0                 | 30    |
| B. Jumlah Bobot Penilaian              | 56                    | 42             | 4                     | 0                    | 102   | 39                 | 45          | 4                  | 0                 | 101   |

Tingkat *kepentingan* responden menunjukkan bobot atribut ini sebesar 102 (Tabel 5.15). Berasal dari pembobotan terhadap 46,67% responden yang mengatakan sangat *penting*, 46,67% responden mengatakan *penting*, dan 6,67% responden mengatakan *kurang penting*.

Perbandingan bobot tingkat kinerja dengan tingkat *kepentingan* menghasilkan tingkat kesesuaian sebesar  $\frac{101}{102} \times 100\% = 99\% (<100\%)$ . Angka ini menunjukkan bahwa kinerja atribut ini telah hampir memenuhi kepuasan pelanggan, namun belum optimum, karena tingkat kesesuaiannya masih di bawah 100%.

Sarana dan prasarana yang tersedia di bimbingan belajar “ABC” pada dasarnya telah memadai. Sarana belajar seperti buku penuntun, kumpulan soal-soal, alat-alat tulis, papan tulis dan sarana penunjang lainnya telah tersedia dengan baik, hanya sistem manajemennya yang masih rendah. Hal ini terbukti dari beberapa sarana dan prasarana yang ada, saat dibutuhkan tidak bisa dipakai karena penempatan yang kurang teliti, sehingga sulit dicari. Tetapi belakangan, penataan sarana dan prasarana mulai dibenahi.

## BAB VI. DIAGRAM KARTESIUS ATRIBUT JASA LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR “ABC”

### 6.1. Posisi Atribut-atribut Bimbingan Belajar “ABC” pada Diagram Kartesius

Untuk dapat melihat posisi penempatan data masing-masing atribut yang telah dianalisis pada BAB V, maka data tersebut dapat dibagi menjadi empat bagian, dengan menempatkannya ke dalam sebuah diagram kartesius. Diagram kartesius yang dimaksud dibagi ke dalam empat kuadran, yaitu :

1. Kuadran A menunjukkan, bahwa atribut-atribut jasa yang sangat *penting* bagi pelanggan, akan tetapi pihak bimbingan belajar belum melaksanakannya sesuai dengan keinginan pelanggan, sehingga menimbulkan rasa tidak puas atau kecewa
2. Kuadran B menunjukkan, bahwa atribut-atribut jasa yang dianggap *penting* oleh pelanggan telah dilaksanakan dengan *baik* dan dapat memuaskan pelanggan, maka kewajiban perusahaan terhadap atribut ini adalah mempertahankan prestasinya
3. Kuadran C menunjukkan, bahwa atribut-atribut jasa ini tidak *penting* bagi pelanggan, dimana *sebaiknya* perusahaan tidak perlu terlalu mengejar kinerja atribut ini.
4. Kuadran D menunjukkan, atribut-atribut jasa yang tidak *penting* bagi pelanggan, tetapi perusahaan menjalankannya dengan kinerja tinggi sehingga pelanggan melihatnya suatu hal yang berlebihan.

Tabel 6.1. Perhitungan Rata-rata dari Penilaian Kinerja dan Penilaian Kepentingan pada Atribut Jasa yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"

| No.                                   | ATRIBUT JASA  | Penilaian Pelaksanaan | Penilaian Kepentingan | $\bar{x}$ | $\bar{y}$ |
|---------------------------------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------|-----------|
| 1                                     | Penguasaan Staff terhadap Materi                            | 106                   | 109                   | 3,53      | 3,63      |
| 2                                     | Penyampaian Materi dengan Singkat dan Jelas                 | 105                   | 105                   | 3,50      | 3,50      |
| 3                                     | Kemampuan Meningkatkan Nilai Siswa                          | 104                   | 107                   | 3,47      | 3,57      |
| 4                                     | Kemampuan Meprediksi Tipe Soal                              | 105                   | 109                   | 3,50      | 3,63      |
| 5                                     | Alokasi Waktu dalam Belajar                                 | 103                   | 110                   | 3,43      | 3,67      |
| 6                                     | Kemampuan Meningkatkan Kepercayaan Diri Siswa               | 98                    | 104                   | 3,27      | 3,47      |
| 7                                     | Kesesuaian materi yang diajarkan                            | 104                   | 112                   | 3,47      | 3,73      |
| 8                                     | Kecepatan Tanggap terhadap Keluhan                          | 94                    | 101                   | 3,13      | 3,37      |
| 9                                     | Kesediaan Membantu Siswa di Luar Jam Belajar                | 98                    | 100                   | 3,27      | 3,33      |
| 10                                    | Disiplin  | 96                    | 90                    | 3,20      | 3,00      |
| 11                                    | Keperibadian yang Menarik                                   | 101                   | 109                   | 3,37      | 3,63      |
| 12                                    | Bertanggung Jawab terhadap Keberhasilan dan Kegagalan Siswa | 93                    | 102                   | 3,10      | 3,40      |
| 13                                    | Kesediaan Menjadi Sahabat                                   | 94                    | 81                    | 3,13      | 2,7       |
| 14                                    | Tempat Belajar yang Baik                                    | 96                    | 100                   | 3,20      | 3,33      |
| 15                                    | Kelengkapan Sarana dan Prasarana                            | 101                   | 102                   | 3,37      | 3,40      |
| Rata-rata ( $\bar{x}$ dan $\bar{y}$ ) |   |                       |                       | 3,33      | 3,42      |

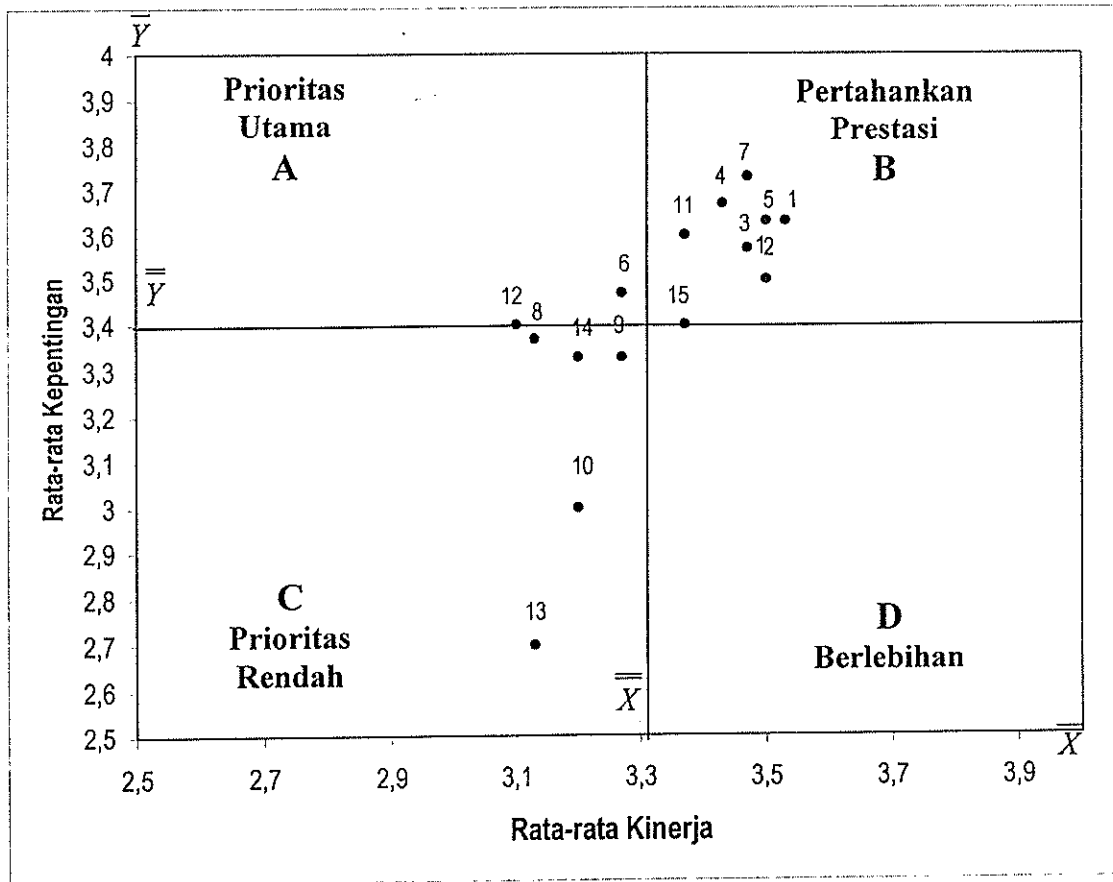
Sumber : Hasil kuisisioner

Ket.  $\bar{x}$  : rata-rata penilaian kinerja

$\bar{y}$  : rata-rata penilaian kepentingan/harapan

$\bar{\bar{x}}$  : rata-rata dari rata-rata penilaian kinerja

$\bar{\bar{y}}$  : rata-rata dari rata-rata penilaian kepentingan/harapan



**Gambar 6.1. Diagram Kartesius dari Atribut-atribut Jasa yang mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"**

Dalam Gambar 6.1. di atas terlihat bahwa letak dari atribut-atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan pengguna jasa bimbingan belajar "ABC" terbagi ke dalam empat kuadran. Masing-masing kuadran menggambarkan tinggi rendahnya kepentingan pelanggan terhadap atribut itu dan tingkat kinerja bimbingan belajar "ABC" dalam pelaksanaan atribut ini. Adapun interpretasi dari diagram kartesius di atas dapat dijelaskan berikut ini.

## 6.2. Atribut-atribut Prioritas Utama

Atribut-atribut yang bebrada di kuadran A adalah atribut-atribut yang merupakan prioritas utama manajemen bimbingan belajar “ABC” untuk meningkatkan kepuasan pengguna jasanya. Atribut-atribut ini sangat *penting* bagi pelanggan, tetapi selama ini pihak bimbingan belajar “ABC” belum mengerjakan atribut ini dengan *baik* sesuai harapan pelanggan.

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, maka kinerja atribut-atribut yang ada di kuadran A harus ditingkatkan kinerjanya, sehingga memasuki kuadran B (dimana kinerja atribut telah memuaskan pelanggan). Dari 15 atribut utama bimbingan belajar “ABC” yang selama ini ditawarkan ke pasar, ada 2 atribut yang berada di kuadran ini, yaitu :

1. Atribut *kemampuan meningkatkan kepercayaan diri siswa.*

Bobot penilaian responden terhadap kinerja atribut ini adalah 98, dengan rata-rata 3,27, ini berarti kinerjanya berada di bawah rata-rata kinerja semua atribut. Sementara tingkat *kepentingan* responden terhadap atribut ini berbobot 104, dengan rata-rata 3,47, ini berarti tingkat *kepentingan* responden terhadap atribut ini berada di atas rata-rata *kepentingan* responden terhadap semua atribut.

2. Atribut *bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan siswa.*

Atribut ini juga merupakan atribut yang diharapkan berkinerja tinggi, tetapi bimbingan belajar “ABC” belum melaksanakannya sesuai harapan pelanggan. Bobot kinerja atribut ini adalah 93 dengan rata-rata 3,1. Ini berarti kinerja atribut ini berada di bawah rata-rata kinerja semua atribut. Sementara bobot tingkat *kepentingan* atribut ini bagi responden adalah 102 dengan rata-rata 3,5. Ini berarti

tingkat *kepentingan* responden terhadap atribut ini berada di atas rata-rata tingkat *kepentingan* dari semua atribut. Dilihat dari tingkat *kepentingan* dan tingkat kinerja yang dicapai bimbingan belajar “ABC”, maka kinerja tersebut belum memuaskan pelanggan secara optimum. Untuk itu pihak manajemen perlu memprioritaskan peningkatan kinerja atribut ini.

### 6.3. Atribut-Atribut Prioritas Rendah

Atribut-atribut yang termasuk prioritas rendah, adalah atribut-atribut yang berada di kuadran C. Atribut yang berada di kuadran ini memiliki tingkat *kepentingan* yang rendah bagi pelanggan. Kinerja perusahaan terhadap atribut ini pun masih tergolong rendah, seperti sama halnya dengan atribut-atribut yang berada di kuadran A (atribut-atribut prioritas utama). Hanya saja, atribut yang berada di kuadran A tingkat *kepentingannya* tergolong tinggi, sehingga peningkatan kinerjanya sangat mempengaruhi kepuasan pelanggan. Sementara atribut-atribut yang berada di kuadran C memiliki tingkat *kepentingan* yang rendah, sehingga walaupun kinerjanya ditingkatkan tidak meningkatkan kepuasan pelanggan secara nyata.

Disebabkan adanya keterbatasan sumber daya, maka tidaklah mungkin suatu perusahaan langsung meningkatkan kinerja semua atributnya yang berkinerja rendah. Untuk itu maka dilakukan pemilihan atribut yang menjadi prioritas. Atribut yang termasuk dalam kuadran C ini tergolong atribut prioritas rendah, karena tingkat *kepentingannya* pun rendah.

Ada 5 atribut yang menjadi prioritas rendah, yakni :

1. Kelengkapan sarana dan prasarana
2. Kecepatan tanggap terhadap keluhan

3. Kesiediaan membantu siswa di luar jam belajar
4. Disiplin yang tinggi
5. Kesiediaan staf menjadi sahabat

Kelima atribut ini, tingkat kepentingannya rendah bagi pelanggan dibandingkan dengan tingkat kepentingan atribut-atribut lainnya. Sehingga penggunaan sumber daya tidak penting difokuskan untuk meningkatkan kinerja atribut ini, walaupun pada dasarnya kinerjanya belum memenuhi kepuasan pelanggan.

#### **6.4. Atribut-atribut Pertahankan Prestasi**

Atribut yang berada di kuadran B menunjukkan bahwa atribut-atribut tersebut tingkat kepentingannya tergolong tinggi dibandingkan semua atribut, dan tentu saja kinerjanya pun diharapkan tinggi oleh pelanggan. Kinerja dari pihak perusahaan pun telah tergolong tinggi untuk atribut-atribut ini. Sehingga prestasi kinerja atribut-atribut ini sebaiknya dipertahankan atau ditingkatkan.

Walaupun atribut-atribut yang berada di kuadran B ini sudah termasuk atribut-atribut “pertahankan prestasi”, tetapi sebenarnya informasi itu tidak cukup untuk menarik kesimpulan bahwa atribut tersebut telah memuaskan pelanggan. Karena walaupun suatu atribut telah berada di kuadran B, tetapi kinerjanya masih di bawah harapan pelanggan, berarti kinerjanya menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan.

Dari Gambar 6.1 terlihat bahwa yang merupakan atribut pertahankan prestasi ada 8 atribut. Kedelapan atribut ini diharapkan minimal kinerjanya dipertahankan, atribut tersebut adalah :

1. Penguasaan staff terhadap materi
2. Penyampaian materi dengan singkat dan jelas



3. Kemampuan meningkatkan nilai siswa
4. Alokasi waktu dalam belajar
5. Kemampuan tinggi dalam memprediksi soal
6. Kelengkapan sarana dan prasarana
7. Materi yang diajarkan sesuai dengan kurikulum yang sedang berlaku
8. Pengajar mampu bersosialisasi

Dari 4 kaudran pada diagram kartesius diatas, ternyata atribut yang menempati kuadran D tidak ada. Ini berarti bahwa kinerja atribut yang berlebihan (memprioritaskan yang *tidak penting*) pada bimbingan belajar "ABC" tidak ada.

#### **6.5. Keterkaitan Kepergian Pelanggan dengan Rendahnya Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Masing-masing Atribut.**

Dalam pendahuluan disebutkan bahwa dugaan penyebab kepergian pelanggan pada lembaga bimbingan belajar "ABC" adalah akibat lemahnya sistem manajemen. Dari hasil temuan pada penelitian ini ternyata hal tersebut benar, dimana akibat lemahnya sistem manajemen telah mengakibatkan semua atribut yang ditawarkan lembaga bimbingan belajar "ABC" tidak bekerja dengan baik. Dari 15 atribut yang ditawarkan, hanya 3 atribut yang telah bekerja sesuai dengan harapan pelanggan. Sementara 12 atribut lainnya belum memenuhi harapan pelanggan.

Menurut hasil survei bahwa atribut yang paling penting bagi pengguna jasa bimbingan belajar adalah *kesesuaian materi yang diajarkan* dengan materi di sekolah. Atribut ini tergolong atribut yang mudah untuk dicapai, karena hanya masalah perolehan informasi dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Kemudian informasi ini diaplikasikan sesuai dengan kebiasaan masing-masing sekolah. Memang dari

pengamatan, bahwa berbeda sekolah berbeda pula penekanannya terhadap kurikulum. Tetapi jika informasi terhadap sekolah-sekolah telah dimiliki maka kesesuaian materi ini pasti bisa ditingkatkan.

Dengan tidak tercapainya kepuasan pelanggan pada atribut kesesuaian materi ini, berarti lembaga bimbingan belajar "ABC" kurang menguasai informasi tentang kurikulum dan sekolah-sekolah. Sementara informasi ini adalah informasi terpenting pada usaha bimbingan belajar. Karena informasi ini merupakan alat persaingan dalam penguasaan pasar.

Dari pengamatan langsung penulis terhadap lembaga bimbingan belajar "ABC", sangat beralasan bahwa lembaga bimbingan belajar "ABC" tidak menguasai informasi. Karena personil lembaga ini pada level manajemen hanya dua orang. Padatnya pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pihak manajemen, mengakibatkan pencarian informasi terlupakan. Sehingga pada saat-saat rapat pengambilan keputusan, informasi yang tersedia sangat sedikit sekali. Ini mengakibatkan keputusan-keputusan yang diambil kurang efektif dan adanya gap antara keputusan yang diambil dengan fakta yang sebenarnya. Hal inilah yang menyebabkan materi yang diajarkan pada lembaga ini kurang sesuai dengan kurikulum.

Setelah atribut *keseuaian materi yang diajarkan*, atribut kedua yang terpenting dari hasil survei adalah *alokasi waktu dalam belajar*. Tingkat kepentingan atribut ini cukup tinggi, tetapi lembaga ini tidak memberikan pelayanan yang memuaskan pada atribut ini. Alasan tingginya tingkat kepentingan atribut ini hanyalah masalah keefektifan penggunaan waktu. Sementara ada atribut yang tingkat kepentingannya pada urutan ketiga yang menurut penulis justru lebih penting yaitu atribut *penguasaan staf terhadap*

*materi*. Jika penguasaan staf terhadap materi rendah maka akan berdampak terhadap atribut-atribut lain. Biasanya seseorang pengajar yang tidak menguasai materi dengan baik, secara sendirinya ia tidak memiliki teknik penyampaian yang baik, alokasi waktu belajar tidak efektif dan hal ini mengakibatkan rendahnya kemampuan meningkatkan nilai siswa. Hal ini juga akan mempengaruhi rendahnya kinerja atribut-atribut lainnya, walaupun dalam penelitian ini besarnya pengaruh tersebut tidak ditampilkan dengan angka-angka karena keterbatasan peneliti.

Ternyata dari hasil survei ditemukan bahwa penguasaan staf terhadap materi pada lembaga bimbingan belajar "ABC" masih rendah (belum memberikan kepuasan pada pelanggan). Dari hasil pengamatan ternyata penyebab rendahnya penguasaan materi ini disebabkan karena sumber utama tenaga pengajarnya adalah mahasiswa tingkat akhir dan latar belakang pendidikan mereka tidak sesuai dengan bidang studi yang mereka ajarkan. Ada dua kelemahan pemilihan tenaga pengajar dari mahasiswa, *pertama* mengajar bagi mahasiswa hanyalah sambilan. Kesibukan mereka yang begitu padat membuat persiapan mereka sebelum mengajar sangat rendah. *Kedua*, setelah lulus mereka akan meninggalkan profesi itu dan pergi bekerja ke profesi lain yang sesuai dengan keilmuan mereka. Sehingga tenaga pengajar pada bimbingan belajar yang seperti ini selalu tenaga pengajar baru yang pengalaman mengajarnya masih sedikit dan mereka juga masih harus belajar pengenalan materi-materi pelajaran. Hal ini akan berdampak terhadap rendahnya penguasaan staf pengajar terhadap materi dan kualitas pelayanan.

Dari uraian terhadap atribut-atribut yang bertingkat kepentingan tinggi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa ada dua faktor utama yang menyebabkan rendahnya tingkat kepentingan pada lembaga bimbingan belajar "ABC" ini yaitu *pertama*,

kurangnya penguasaan informasi yang disebabkan terlalu sedikitnya personil pada level manajemen. *Kedua*, sistem rekrutmen tenaga pengajar yang mefokuskan pada mahasiswa berdampak terhadap rendahnya penguasaan staf terhadap materi pelajaran dan rendahnya pengalaman mengajar staf pengajarnya. Dampak lain adalah staf pengajar pada lembaga bimbingan belajar ini selalu baru, sehingga tidak ada jaminankulaitas mutu.

Akumulasi dari kedua penyebab utama ini mengakibatkan rendahnya kepuasan pelanggan pada lembaga ini. Akibatnya lembaga ini telah mengalami kepergian pelanggan yang sangat besar. Walaupun sebenarnya penyebab kepergian pelanggan tersebut bukanlah sepenuhnya akibat rendahnya kepuasan pelanggan. Karena disamping itu masih ada penyebab-penyebab lain seperti krisis moneter, kesibukan siswa yang mengakibatkan tidak ada waktu untuk mengikuti bimbingan belajar atau kemalasan siswa untuk ikut bimbingan. Namun demikian karena ditemukan bahwa kepuasan pelanggan pada lembaga ini sangat rendah sekali, maka dapat disimpulkan bahwa penyebab utama kepergian pelanggan adalah karena rendahnya kepuasan pelanggan akibat lemahnya sistem manajemen.

## BAB VII. KESIMPULAN DAN SARAN

### 7.1. Kesimpulan

Atribut adalah ciri-ciri yang menyertai suatu produk yang dapat dirasakan oleh konsumen. Kepuasan pelanggan terhadap suatu produk ditentukan oleh kinerja atribut-atribut yang menyertai produk tersebut.

Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” memiliki 15 atribut yang selama ini ditawarkan ke pasar. Dari 15 atribut yang ditawarkan oleh Lembaga Bimbingan Belajar “ABC” hanya ada 3 atribut yang bobot kinerjanya lebih besar atau sama dengan bobot harapan pengguna jasa. Dua diantaranya merupakan atribut prioritas rendah dalam meningkatkan kepuasan konsumen, kedua atribut tersebut adalah *disiplin yang tinggi dan kesediaan menjadi sahabat di luar bimbingan*. Sementara satu atribut merupakan atribut yang tingkat kepentingannya tinggi bagi pelanggan, atribut tersebut adalah *penyampaian materi dengan singkat dan jelas*.

Dari diagram kartesius atribut-atribut jasa yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Lembaga Bimbingan Belajar “ABC”, diperoleh ada 5 atribut berada di kwadran C yang menjadi prioritas rendah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Arti prioritas rendah ini adalah, peningkatan kinerjanya tidak terlalu mempengaruhi kepuasan pelanggan dibandingkan dengan atribut yang berprioritas tinggi, karena tingkat kepentingannya rendah. Kelima atribut tersebut adalah *tempat belajar yang baik, cepat tanggap terhadap keluhan dan saran, bersedia membantu siswa di luar jam bimbingan, disiplin yang tinggi dan kesediaan menjadi sahabat di luar jam bimbingan*. Pada kwadran A ada 2 atribut, yaitu *meningkatkan kepercayaan diri*

*siswa dalam belajar dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan siswa.* Kedua atribut ini diharapkan berkinerja tinggi oleh pengguna jasa tetapi pihak bimbingan belajar melaksanakan kinerja atribut ini masih rendah. Akibatnya pengguna jasa tidak puas. Atribut selebihnya ada di kwadran B, dimana prestasi kerja atribut tersebut harus dipertahankan, karena harapan pelanggan dan kinerja atribut sama-sama tinggi. Yang termasuk atribut ini adalah *penguasaan staff terhadap materi sangat baik, penyampaian materi dengan singkat dan jelas, kemampuan meningkatkan nilai siswa, alokasi waktu dalam belajar efektif dan efisien, kemampuan tinggi dalam memprediksi soal, materi yang diajarkan sesuai dengan kurikulum yang sedang berlaku, pengajar mampu bersosialisasi, sarana dan prasarana yang lengkap.* Walau kedelapan atribut ini berada di kwadran B (pertahankan prestasi), tetapi rata-rata kinerjanya masih dibawah rata-rata harapan pelanggan. Ini berarti harapan pelanggan belum terpenuhi dan kinerja kedelapan atribut ini masih harus ditingkatkan. Sementara di kwadran D, atribut Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" tidak ada. Hal ini berarti tidak ada kinerja Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" yang berlebihan.

Rendahnya tingkat kepuasan pelanggan di lembaga bimbingan belajar "ABC" ini disebabkan oleh dua faktor utama. Pertama, kurangnya penguasaan informasi yang disebabkan sedikitnya personil pada level manajemen. Kedua, sistem penerimaan staf pengajar yang berasal dari mahasiswa, dimana mengajar hanyalah pekerjaan sampingan mereka. Apalagi penerimaan ini dilakukan untuk mahasiswa tingkat akhir. Dimana mereka hanya mengajar sekitar satu tahun dan setelah itu keluar. Pertukaran pengajar yang begitu cepat membuat pengajar-pengajar di

lembaga bimbingan belajar “ABC” lebih banyak pengajar yang baru. Pengajar-pengajar baru ini penguasaan materi, tehnik penyampain dan pengalamannya biasanya rendah.

Akumulasi dari dua penyebab utama ini menjadi penyebab lembaga bimbingan belajar “ABC” mengalami kepergian pelanggan.

## 7.2. Saran

Dari uraian dan kesimpulan di atas, ditemukan bahwa tingkat kepuasan pada lembaga bimbingan belajar “ABC” sangat rendah. Rendahnya kepuasan pelanggan ini telah menjadi penyebab lembaga bimbingan belajar “ABC” mengalami kepergian pelanggan. Sehingga disarankan kepada pihak lembaga bimbingan belajar “ABC” agar secara serius memperhatikan penyebab utama rendahnya kepuasan pelanggan ini.

Adapun penyebab utama yang dimaksud adalah terlalu sedikitnya personil pada level manajemen dan sistem perekrutan staf pengajar yang mengutamakan mahasiswa. Disarankan dua kebijakan majanemen ini perlu ditinjau ulang. Jumlah personil pada level manajemen disarankan ditambah, sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Dengan penambahan jumlah personil ini juga diharapkan adanya peningkatan dalam penguasaan informasi. Penguasaan informasi ini sangat penting. Bukan hanya informasi tentang kurikulum dan sekolah-sekolah, tetapi cukup banyak informasi yang harus dikuasai jika lembaga ini ingin berkembang, misalnya informasi pesaing, informasi sumber tenaga pengajar, informasi kepuasan karyawan dan pelanggan, informasi pasar, dan masih banyak lainnya. Dari hasil pengamatan,

selama ini lembaga bimbingan belajar “ABC” belum melakukan pembagian tugas ke arah pengumpulan informasi. Sehingga banyak keputusan diambil berdasarkan informasi yang tidak memadai. Hal ini berdampak terhadap semua komponen dalam lembaga bimbingan belajar “ABC” ini.

Hal yang kedua yang disarankan adalah penerimaan staf yang memfokuskan pada mahasiswa perlu dirubah. Kalaupun masih menggunakan mahasiswa sebagai staf pengajar, perlu dibentuk tim pengajar tetap yang berasal dari pengajar-pengajar yang berkualitas dan berpengalaman. Dimana mereka benar-benar menguasai materi dan teknik penyampaian. Dengan demikian kalaupun ada staf pengajar yang keluar masuk, tetap ada staf pengajar yang memepertahankan kualitas pelayanan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Burnett, Ken. 1996. *Strategic Customer Alliances*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Fishwick, Frank. 1995. Strategi Persaingan. Elex Media kompetindo. Jakarta.
- Jauch, Lawrence R. Jauch dan Glueck, William F. 1994. Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis Perusahaan. Erlangga. Jakarta.
- Kotler, Phillip. 1997. Marketing Manajemen. Prenhallindo. Jakarta.
- Muhamad, Fadel. 1992. Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan Kecil. Gramedia. Jakarta.
- Schroeder, Roger G. 1996. Manajemen Operasi. Erlangga. Jakarta.
- Supranto, J. 1997. Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan. Rineka Cipta. Jakarta.
- Terry, George R. 1986. Asas-asas Manajemen. Alumni/1996/Bandung. Bandung.
- Thomas, Charles E.ST. 1986. Perencanaan Perusahaan Praktis. Balai Aksara. Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. 1996. Manajemen Jasa. Andi. Yogyakarta.

# LAMPIRAN

Lampiran 1. Perhitungan Rata-rata dari Penilaian Kinerja dan Penilaian Kepentingan pada Atribut Jasa yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Bimbingan Belajar “ABC “

| No. | ATRIBUT JASA  | Penilaian Pelaksanaan | Penilaian Kepentingan | Tingkat Kesesuaian (%) |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| 1   | Penguasaan Staff terhadap Materi                            | 106                   | 109                   | 97.25                  |
| 2   | Penyampaian Materi dengan Singkat dan Jelas                 | 105                   | 105                   | 100.00                 |
| 3   | Kemampuan Meningkatkan Nilai Siswa                          | 104                   | 107                   | 97.20                  |
| 4   | Alokasi Waktu dalam Belajar                                 | 103                   | 110                   | 93.64                  |
| 5   | Kemampuan dalam Memeprediksi Soal                           | 105                   | 109                   | 96.33                  |
| 6   | Kemampuan Meningkatkan Kepercayaan Diri Siswa               | 98                    | 104                   | 94.23                  |
| 7   | Kesesuaian materi yang diajarkan                            | 104                   | 112                   | 92.86                  |
| 8   | Kecepatan Tanggap terhadap Keluhan                          | 94                    | 101                   | 93.07                  |
| 9   | Kesediaan Membantu Siswa di Luar Jam Belajar                | 98                    | 100                   | 98.00                  |
| 10  | Disiplin  | 96                    | 90                    | 106.67                 |
| 11  | Keperibadian yang Menarik                                   | 101                   | 109                   | 92.66                  |
| 12  | Bertanggung Jawab terhadap Keberhasilan dan Kegagalan Siswa | 93                    | 102                   | 91.18                  |
| 13  | Kesediaan Menjadi Sahabat                                   | 94                    | 81                    | 116.05                 |
| 14  | Tempat Belajar yang Baik                                    | 96                    | 100                   | 96.00                  |
| 15  | Kelengkapan Sarana dan Prasarana                            | 101                   | 102                   | 99.02                  |
|     | Rata-rata ( $\bar{X}$ dan $\bar{Y}$ )                       | 99.87                 | 102.33                | 97.79                  |

Sumber : Hasil kuisioner

- Ket.  $\bar{X}$  : rata-rata penilaian kinerja  
 $\bar{X}$  : rata-rata dari rata-rata penilaian kinerja  
 $\bar{Y}$  : rata-rata penilaian kepentingan/harapan  
 $\bar{Y}$  : rata-rata dari rata-rata penilaian kepentingan/harapan

Lampiran 2. Data Perkembangan Prestasi Siswa Bimbingan Belajar "ABC"  
Tahun 1996 – 1999 (dalam persen)

| Cawu     | Selang Nilai | Tahun |       |       |       |
|----------|--------------|-------|-------|-------|-------|
|          |              | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  |
| Cawu I   | $\leq 5$     | 6,66  | 7,16  | 5,27  | 6,01  |
|          | 5 – 6        | 15,17 | 14,19 | 15,39 | 15,22 |
|          | 7 – 8        | 65,03 | 67,26 | 72,12 | 68,88 |
|          | $\geq 9$     | 13,14 | 11,39 | 7,22  | 9,89  |
| Cawu II  | $< 5$        | 5,97  | 6,15  | 7,64  | 6,76  |
|          | 5 – 6        | 15,11 | 13,98 | 14,39 | 15,01 |
|          | 7 – 8        | 64,94 | 67,71 | 66,57 | 67,39 |
|          | $\geq 9$     | 13,98 | 12,16 | 11,40 | 10,84 |
| Cawu III | $\geq 5$     | 6,00  | 5,79  | 6,21  | 6,09  |
|          | 5 – 6        | 15,69 | 14,66 | 14,74 | 14,98 |
|          | 7 – 8        | 65,24 | 65,79 | 55,54 | 67,93 |
|          | $\geq 9$     | 13,07 | 13,76 | 12,11 | 11,00 |

Ket. - Penentuan Selang Nilai siswa diperoleh dari Total Nilai pelajaran yang dibimbing dibagi dengan Jumlah Pelajaran yang dibimbing

### Lampiran 3. JOB DESKRIPSI LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR "ABC"

#### ❖ PEMILIK MODAL

1. Menyediakan Modal awal dan modal tambahan dalam pengembangan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"
2. Mengontrol dan memberi masukan demi kemajuan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" kepada manajer

#### ❖ MANAJER

1. Membuat perencanaan-perencanaan operasional Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" dan mensosialisasikannya

Mencakup : - Perencanaan jangka pendek  
- Perencanaan jangka menengah  
- Perencanaan jangka panjang

Beberapa perencanaan penting :

- Perencanaan Laba
- Perencanaan sistem pengajaran
- Perencanaan strategis lainnya,  
contoh : # service terhadap pelanggan eksternal dan internal  
# persaingan  
# memilah dan memilih rencana-rencana yang ada

2. Pengorganisasian

Mengadakan staffing dan pendelegasian tugas

3. Menggerakkan

Mencakup : - Meningkatkan motivasi dan loyalitas kerja anggota organisasi  
- Membuat setiap fungsi organisasi berjalan dengan baik  
- Memimpin jalannya operasi organisasi.

4. Pengawasan :

Mencakup : - Mengawasi kuantitas dan kualitas kinerja anggota organisasi  
- Pencapaian target-target dalam batas waktu yang telah ditetapkan  
- Apakah kinerja yang dilakukan sudah sesuai dengan rencana semula  
- Apakah rencana semula masih relevan  
- Apakah perlu dilakukan reorganisasi  
- Mengevaluasi produktifitas "ABC", yang mencakup laba rugi  
- Mengawasi budgeting

#### ❖ SEKERTAS :

1. Membuat catatan hasil rapat dan menyampaikannya kepada pihak-pihak yang berkepentingan
2. Membuat catatan jadwal kerja Manajer dan mengingatkannya
3. Membuat surat-surat atau berkas-berkas yang dibutuhkan "ABC"
4. Merapikan dan menjaga arsip-arsip "ABC"
5. Membenahi kesekretariatan

- ❖ Bendahara
  1. Membuat perencanaan pemasukan dan pengeluaran keuangan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"
  2. Mencatat uang masuk dan keluar
  3. Menjaga arus kas secara efisien dan efektif
  4. Membuat laporan keuangan setiap bulannya dan melaporkannya dalam rapat bulanan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"
  
- ❖ Litbang (R&D)
  1. Mengadakan riset terhadap persaingan di pasar
  2. Mengadakan riset terhadap strategi bersaing perusahaan pesaing dengan cara-cara yang efektif dan efisien
  3. Mengadakan riset terhadap alternatif-alternatif pengembangan perusahaan.
  4. Mengadakan riset terhadap kondisi sumber pengajar
  5. Mengadakan riset terhadap kondisi siswa, orangtua siswa dan perekonomian serta dihubungkan dengan strategi Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"
  6. Mengadakan riset terhadap kepuasan pelanggan (internal dan eksternal)
  7. Mengadakan presentasi didepan pengurus inti terhadap hasil riset
  8. Memotivasi setiap fungsi dalam organisasi untuk mengadakan riset secara pribadi dan mengumpulkan data dari sana
  9. Memberikan masukan dan nasehat kepada manajer
  10. Membantu manajer dalam menjalankan tugasnya, bila diperlukan.
  
- ❖ PERSONALIA
  1. Mengadakan rekrutmen dan penempatan
  2. Mengadakan pelatihan
  3. Mengadakan pengawasan kinerja staff dan melaporkannya kepada manajer
  
- ❖ PEMASARAN
  1. Mengadakan riset pasar bersama-sama dengan Div. R&D
  2. Mengadakan promosi
  3. Mengadakan kerjasama dengan berbagai instansi yang dapat meningkatkan pemasaran
  4. Mermelihara hubungan dengan instansi tempat kerja sama
  5. Memelihara kepuasan pelanggan
  
- ❖ KOORDINATOR TIM SD, SMP, SMA
  1. Memanajemen pengajaran/staff pada bagiannya masing-masing
  2. Memantau staff yang ingin keluar dan melaporkannya ke bagian personalia untuk dicari penggantinya
  3. Mengatur pengisian kekosongan pengajaran jika ada staff yang berhalangan
  4. Melaporkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan kepada manajer
  5. Mengumpulkan dan melaporkan kemajuan belajar siswa kepada manajer
  
- ❖ TIM PROYEK
  - # Disesuaikan dengan proyek yang sedang dilaksanakan dan melaporkannya pada rapat pengurus inti

## Lampiran 4. Hak – Kewajiban SISWA

### HAK SISWA

1. Mendapat pengajaran penuh sesuai dengan perjanjian antara Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" dengan SISWA/ORANG TUA SISWA
2. Boleh memilih PENGAJAR yang sesuai dengan SISWA
3. Bersama PENGAJAR berhak menentukan WAKTU BELAJAR
4. Mengajukan tuntutan atas ketidaklancaran PROSES BELAJAR dan mendapatkan SOLUSI secepatnya.
5. Mendapat TEST UJI KEMAMPUAN dan TUGAS di RUMAH
6. Boleh memilih tempat belajar di RUMAH atau di Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"  
( *Jika PENGAJAR untuk sampai di RUMAH tempat belajar dengan menggunakan OJEK, maka biaya OJEK di tanggung SISWA, atau PENGAJAR untuk sampai di RUMAH tempat belajar dengan menggunakan lebih dari dua kali naik ANGKOT sekali jalan, maka kelebihan biaya ANGKOT ditanggung SISWA* ).
7. SISWA berhak menanyakan tugas-tugas sekolah dan kesulitan-kesulitan pelajaran yang dihadapinya kepada PENGAJAR yang bersangkutan.
8. Jika membutuhkan, SISWA berhak mendapat tambahan WAKTU BELAJAR di LUAR JADWAL dengan persetujuan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC". Tambahan Belajar ini dikenakan BIAYA sama dengan biaya BELAJAR SESUAI JADWAL.
9. Mendapat PENILAIAN kemampuan belajar
10. Mengikuti kelas intensif persiapan EBTANAS tanpa pendaftaran terlebih dahulu

### KEWAJIBAN SISWA

1. Membayar IURAN sesuai JUMLAH dan WAKTU pembayaran. Iuran dibayar bersamaan dengan waktu PENDAFTARAAN dan selanjutnya dibayarkan setiap AWAL BULAN.  
( *IURAN dibayar ke Sekretariat "ABC" dengan membawa LKB - Lembar Kemajuan Belajar, paling lambat TANGGAL 7 setiap BULANNYA, Jika SISWA terlambat membayar IURAN dan PEGAWAI Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" telah datang ke RUMAH, maka SISWA dikenakan BIAYA tambahan sebesar Rp. 5.000,-* )
2. Membayar UANG PENDAFTARAN sebesar Rp. 20.000,- saat mendaftar menjadi SISWA Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" dan selanjutnya membayar UANG PENDAFTARAN ULANG setiap AWAL CATURWULAN sebesar Rp. 15.000,-.
3. Menghubungi Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"/PENGAJAR sehari sebelum belajar jika SISWA berhalangan belajar (**KHUSUS untuk siswa yang belajar BERKELOMPOK hal ini TIDAK BERLAKU, kecuali semua anggota KELOMPOK berhalangan belajar**). Apabila PENGAJAR sudah datang untuk mengajar dan SISWA tidak ada (*Toleransi keterlambatan 15 menit*), maka sudah dihitung satu kali pengajaran.
4. SISWA diwajibkan mengikuti kegiatan BELAJAR sesuai dengan JADWAL yang telah disepakati sebelumnya dan MENANDATANGANI LKB (Lembar Kemajuan Belajar) setiap kali selesai belajar. Jika tidak mengikuti JADWAL BELAJAR **3 KALI** berturut tanpa ALASAN yang JELAS, maka SISWA yang bersangkutan dapat diberhentikan dan UANG LES TIDAK DIKEMBALIKAN  
(**PERGANTIAN jadwal boleh dilakukan tetapi dengan sepengetahuan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"**)
5. SISWA telah SIAP belajar 15 menit sebelum belajar
6. SISWA melatih tugas - tugas yang diberikan.
7. SISWA diwajibkan **JUJUR, DISIPLIN, KONSENTRASI, TIDAK MEROKOK, BERPAKAIAN DAN BERBICARA SOPAN** saat belajar.

## Lampiran 5.

### **HAK DAN KEWAJIBAN STAFF LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR "ABC"**

#### KEWAJIBAN STAFF Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"

- 1) Staff wajib mengajar siswa dengan baik dan bertanggung jawab  
Adapun kriteria mengajar siswa dengan baik :
  - Mempersiapkan pengajaran secara tertulis
  - Mengajar sesuai dengan jadwal, mengisi LKB (Lembar Kemajuan Belajar) siswa dan menyerahkannya ke Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" dengan tepat waktu.
  - Siap mengajar 1/4 jam sebelum mengajar.
  - Jika berhalangan mengajar atau terlambat harus menghubungi siswa untuk pemberitahuan.
  - Memenuhi harapan/target siswa dan orang tua siswa dalam proses Belajar mengajar.
  - Menghormati tuan rumah dengan berpakaian dan berbicara sopan dan tidak merokok saat mengajar.
- 2) Bersedia ditempatkan mengajar di setiap lokasi mengajar Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"
- 3) Menjaga keutuhan, kebersihan dan mengembalikan buku/fasilitas yang dipinjam dari Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" tepat pada waktunya
- 4) Hadir dalam setiap rapat dengan penuh perhatian dan rasa tanggung jawab  
Adapun kriteria menghadiri rapat penuh perhatian dan rasa tanggung jawab
  - Menjaga ketenangan waktu rapat
  - Aktif memberikan masukan-masukan selama rapat
  - Menghargai pendapat orang lain
  - Menerima dan melaksanakan keputusan rapat meskipun tidak menghadiri rapat tersebut
- 5) Berperan aktif dalam pengembangan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"
- 6) Staff minimal bekerja di Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" selama 1 tahun
- 7) Jika ingin berhenti menjadi staff Lembaga Bimbingan Belajar "ABC", wajib memberitahunya minimal 2 minggu sebelumnya dan telah mempersiapkan staff pengganti yang lulus seleksi.

#### HAK STAFF "ABC"

- 1) Mendapat gaji sebagai balas jasa atau pekerjaan di Lembaga Bimbingan Belajar "ABC".  
Gaji yang diberikan mengalami kenaikan sesuai dengan lama pengabdian.
- 2) Ongkos ojek dan becak dalam mengajar, diganti orang tua siswa.
- 3) Mendapat fasilitas penunjang, seperti buku, spidol, dan lain-lain dengan persetujuan pimpinan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC". Fasilitas yang dipakai harus dikembalikan tepat waktu sesuai perjanjian dalam keadaan baik.
- 4) Mendapat sertifikat pengalaman kerja bila dibutuhkan, hal ini hanya berlaku bagi yang bekerja lebih dari satu tahun.
- 5) Mengajukan saran, kritik dan keluhan ke Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" dengan sopan
- 6) Mengajukan permohonan cuti dengan persetujuan Pimpinan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC"
- 7) Dapat melakukan pinjaman 50 % gaji dengan sesuatu alasan, dengan persetujuan pimpinan.
- 8) Staff tidak berhak menerima uang dari pihak siswa Lembaga Bimbingan Belajar "ABC", dengan alasan apapun tanpa seijin pimpinan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC".
- 9) Staff tidak berhak menerima /memiliki siswa les di luar siswa Lembaga Bimbingan Belajar "ABC", dengan alasan apapun tanpa seijin pimpinan Lembaga Bimbingan Belajar "ABC". ( sanksi no 4)



Beberapa Sanksi terhadap Staff atas Pelanggaran Kewajiban dan Hak di Lembaga Bimbingan Belajar Lembaga Bimbingan Belajar "ABC".

- 1) Melanggar salah satu kewajiban di Lembaga Bimbingan Belajar "ABC", dikenakan sanksi Rp. 20.000,-
- 2) Jika pelanggaran kewajiban di "ABC" oleh staff, mengakibatkan ada keluhan dipihak siswa, maka staff yang bersangkutan dikenakan sanksi Rp. 50.000,-
- 3) Jika pelanggaran kewajiban di Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" mengakibatkan siswa berhenti menjadi siswa "ABC", maka staff yang bersangkutan dikenakan sanksi Rp. 75.000,-
- 4) Jika pelanggaran kewajiban di Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" mengakibatkan staff harus diberhentikan, maka simpanan staff di Lembaga Bimbingan Belajar "ABC" dianggap hilang dan menjadi milik Lembaga Bimbingan Belajar "ABC". Khusus kasus butir 4, berlaku setelah ada surat peringatan ke tiga, tetapi staff belum bisa mempertanggungjawabkan kesalahannya.