

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Sekolah Sebagai Industri Jasa

Industri pendidikan tidak dapat dilepaskan dari industri jasa dimana jenis industri ini digolongkan. Banyak pakar telah mendefinisikan jasa dalam redaksional yang berbeda-beda. Berikut beberapa kutipan yang mendefinisikan jasa tersebut:

*“Service means all activities whose output is not a physical product or construction, is generally consumed at the time it is produced and provides added value in forms (such as convenience, amusement, timeliness, comfort or health) that are essentially intangible concerns of its first purchaser” ( Zeithaml, 2006)*

*“Services are originally intangible and relatively quickly perishable activities whose buying which does not always lead to material possession, takes place in an interactive process aimed at creating customer satisfaction” (Kasper, 2006)*

Dari dua kutipan diatas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan industri jasa berkaitan dengan aktivitas ekonomi yang tidak menghasilkan produk fisik, dikonsumsi pada saat diproduksi, memberikan nilai tambah nirwujud misalnya dalam bentuk kenyamanan, hiburan, kesenangan atau kesehatan. Jasa tidak mengakibatkan kepemilikan atas material dan dalam prosesnya melibatkan interaksi antara produsen dan konsumen dalam rangka menciptakan suatu kepuasan.

Berkaitan dengan kontak antara produsen dan pelanggan dalam industri jasa Teboul (2006) menegaskan hal tersebut:

*“Delivering a service involves a contact, an interaction between the service provider and the customer. Customers are in integral part of the service delivery as they are “transformed or simply interact during the transaction.”*

Kutipan tersebut menjelaskan bahwa dalam industri jasa konsumen adalah bagian yang tak terpisahkan dari proses pemberian layanan (service delivery). Karena konsumen itu sendiri yang terlibat dalam proses transformasi yang diakibatkan oleh jasa yang ia beli. Interaksi ini yang menjadi salah satu kunci karakteristik atas jasa.

## 2.2. Karakteristik dan Klasifikasi Jasa

Dalam konteks perekonomian saat ini, sulit untuk menemukan satu jenis industri yang dapat digolongkan sebagai murni jasa ataupun barang. Suatu industri jasa bisa saja juga memproduksi suatu produk dalam rangka mendukung jasa yang ia tawarkan kepada pelanggan begitu juga sebaliknya. Namun yang membedakannya, adalah seberapa jauh peran jasa dalam suatu sektor. Untuk itu, perlu dipahami terlebih dahulu apakah yang dimaksud dengan murni produk ataupun murni jasa. Teboul (2006) menggunakan pendekatan kotak hitam (black box approach) dalam rangka membantu memahami proses transformasi yang terlibat dalam barang maupun jasa, seperti dalam gambar berikut:

**Gambar 2.1. Pendekatan kotak hitam untuk produk murni**  
Murni Barang



Sumber: . Service Is Front Stage: Brand image Services for Value Advantage (Teboul, 2008)

Dalam kasus produk murni, barang mentah menjadi input sedangkan barang jadi adalah outputnya.

### Gambar 2.2. Pendekatan kotak hitam untuk murni jasa



Sumber: Service Is Front Stage: Brand image Services for Value Advantage (Teboul, 2008)

Dalam kasus ini, baik yang menjadi input maupun output adalah pelanggan itu sendiri tetapi mengalami transformasi melalui suatu pengalaman

Lebih lanjut dalam klasifikasi Browning-Singleman mengenai 6 sektor ekonomi seperti dikutip oleh James Teboul (2006) dalam bukunya *Service Is Front Stage: Brand image Service for Value Advantage*, sektor pendidikan berada dalam kategori industri jasa yang digolongkan sebagai non-marketed services. Kategori ini mengklasifikasikan kegiatan ekonomi mana yang termasuk industri jasa dan mana yang bukan. Keenam sektor tersebut adalah:

1. *Extractive* ( pertanian, pertambangan)
2. *Transformative* ( konstruksi, makanan, manufaktur)
3. *Producer Services* ( *business services* and *marketed services*)
4. *Personal Services* (domestik, hotel, hiburan dll)
5. *Distributive Services* (logistik, komunikasi, grosir dan perdagangan retail)
6. *Nonmarketed Services* (kesehatan, kesejahteraan, pemerintahan dan pendidikan)

Dalam hal ini ada sedikit perbedaan pandangan mengenai apakah pendidikan termasuk di dalamnya sekolah tergolong industri yang tidak memerlukan aktivitas marketing seperti kategori diatas. Penjelasan terhadap perbedaan sudut pandang ini akan dijelaskan dalam sub-sub bab berikut. Namun demikian klasifikasi Brownian-Singleman dapat dipakai untuk membedakan sektor pendidikan sebagai suatu sektor industri dengan sektor-sektor ekonomi lainnya.

Dalam kaitan perbedaan antara barang dan jasa, penjelasan mengenai karakteristik jasa dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengertian jasa itu sendiri. Karakteristik tersebut antara lain;

1. *Intangibility* atau nirwujud. Karena sifatnya yang nirwujud ini memberikan beberapa dampak yang membedakannya dengan barang sehingga manajemen pemasarannya memberi implikasi khusus. Beberapa dampak itu antara lain. (1) Jasa tidak dapat disimpan, (2). Jasa tidak dapat dengan mudah dipatenkan, (3). Jasa tidak dapat secara langsung dipajangkan atau dikomunikasikan.(3). Sulit dalam menetapkan harga.
2. *Heteroginity*. Berbeda dengan barang yang dapat distandardisasikan, jasa bersifat heterogen. Bentuk pelayanan yang diberikan dan tingkat kepuasan konsumen yang diakibatkan olehnya tergantung pada kualitas layanan karyawan dan tindakan pelanggan. Karena itu sulit memberikan jaminan kepastian bahwa jasa yang diberikan sesuai dengan yang direncanakan atau dipromosikan.
3. *Simultaneous Production and Consumption*. Dalam jasa kegiatan produksi dan konsumsinya dilakukan pada saat bersamaan. Untuk itu seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, konsumen merupakan bagian integral dalam proses produksinya.
4. *Perishability*, istilah ini merujuk pada fakta bahwa jasa tidak dapat disimpan, dijual kembali atau dikembalikan. Karena itu dalam jasa diperlukan ketepatan dalam meramalkan permintaan dan penawaran

untuk dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan penyedia jasa tersebut.

Merujuk pada bahasan diatas maka menjadi jelas bahwa institusi pendidikan adalah termasuk dalam industri jasa dengan segala karakteristiknya. Sekolah sebagai salah satu contoh institusi pendidikan menawarkan suatu transformasi dari konsumen yang tidak tahu, tidak memiliki keahlian atau datang dengan pertanyaan-pertanyaan menjadi konsumen yang memiliki pengetahuan, keahlian dan perubahan sikap seperti yang diinginkan ketika ia memutuskan memilih sekolah tersebut. Transformasi ini bersifat nirwujud tetapi menambah nilai bagi konsumennya hal yang menjadi ciri utama dari industri jasa.

Sebagaimana industri jasa lainnya, sekolah harus mengelola sumber daya yang ia miliki untuk keberlangsungan organisasinya. Pengelolaan disini termasuk bagaimana memasarkan jasa yang ia tawarkan kepada calon pelanggan dan bagaimana memuaskannya ketika pelanggan telah melakukan 'pembelian' terhadap jasa yang ia tawarkan. Maka dari itu, sekolah dan institusi pendidikan lainnya perlu menerapkan konsep manajemen pemasaran seperti yang diterapkan oleh sektor-sektor ekonomi lainnya.

### **2.3. Strategi Pemasaran Industri Pendidikan**

Sejalan dengan penjelasan mengenai konsep pemasaran seperti dijelaskan dalam sub-sub bab diatas, Kotler (1995) mengatakan bahwa aktifitas marketing timbul akibat munculnya keinginan orang untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya melalui kegiatan pertukaran. Kegiatan pertukaran sumber daya (*resources exchange*) inilah yang mendasari aktivitas marketing dari setiap pelaku industri. Dan seperti industri lainnya institusi pendidikan juga memerlukan pertukaran sumber daya untuk melakukan aktifitasnya.

Institusi pendidikan menggantungkan aktifitasnya pada uang sekolah, donasi atau bantuan keuangan lainnya. Sebagai gantinya mereka menawarkan layanan pendidikan. Bagi sekolah, layanan pendidikan yang dimaksud adalah kelas-kelas dan program-program pendidikan yang ditawarkan. Jadi jelas, bahwa sektor pendidikan juga tergolong industri yang memerlukan kegiatan marketing.

Lebih lanjut Kotler (1995) juga menggarisbawahi pentingnya institusi pendidikan untuk merencanakan, menjalankan dan mengevaluasi strategi marketing institusi bersangkutan. Beberapa langkah terkait dengan strategi pemasaran khususnya pada institusi pendidikan dapat dijabarkan sbb:

### **2.3.1. Evaluasi Terhadap Program-Program yang ditawarkan**

Program-program yang sudah ada dapat dievaluasi berdasarkan dua faktor penting yaitu kualitas dan viabilitas pasar. Dalam hal kualitas yang diukur adalah fitur-fitur dari program termasuk di dalamnya kedalaman dan kekuatan akademis dari para staff pengajar. Tolok ukur terhadap kualitas dapat dilihat dari ranking nasional, akreditasi, penghargaan dll.

Sementara viabilitas pasar menyangkut evaluasi terhadap prospek program yang ditawarkan di masa depan. Pertanyaan yang harus dijawab pada tahap ini adalah apakah program tersebut menarik bagi pasar sekarang dan bagaimana peluang keberhasilannya di masa depan. Dalam hal sekolah dasar dan menengah evaluasi program dapat dimulai dari hal yang mendasar misalnya penggunaan kurikulum yang memerlukan analisa mendalam sampai dengan hal-hal yang bersifat taktis, misalnya kegiatan intra maupun ekstrakurikuler.

Evaluasi terhadap program-program pendidikan yang ditawarkan perlu dilakukan mengingat pentingnya melakukan efisiensi di tengah-tengah keterbatasan sumber daya. Umumnya, institusi pendidikan tidak memiliki cukup pendanaan untuk mendukung semua program yang

mereka ingin jalankan. Oleh karena itu evaluasi dapat memberikan gambaran ketika keputusan tentang program mana yang dapat diteruskan, diturunkan skalanya, digabungkan dengan program lain atau dihilangkan sama sekali, dapat diambil.

Pada akhirnya, keputusan-keputusan tersebut menghadirkan apa yang disebut sebagai strategi portofolio akademis. Strategi ini meliputi keputusan yang harus diambil terhadap program-program yang diambil dengan mempertimbangkan berbagai faktor misalnya pendanaan, fasilitas dan staff pengajar serta pengaruhnya terhadap program pemasaran sekolah menyangkut bagaimana portofolio tersebut dapat menarik murid baru dan mempertahankan murid yang sudah ada.

### **2.3.2. Identifikasi Peluang-Peluang**

Setelah melakukan evaluasi terhadap program-program yang ada, institusi dapat mengetahui kesenjangan antara apa yang mereka tawarkan dengan apa yang diinginkan pasar. Dapat saja terjadi, misalnya permintaan pasar telah bergeser dari apa yang sebelumnya merupakan kekuatan dari institusi yang bersangkutan. Karena itu penting untuk melakukan perbaikan terhadap program yang mereka tawarkan atau membuka program baru.

Dalam melakukan identifikasi terhadap peluang-peluang, terdapat dua faktor penting yang harus dipertimbangkan yaitu peluang pasar dan sifat program yang ditawarkan. Analisa terhadap kedua faktor tersebut memberikan gambaran mengenai strategi apa yang harus diambil sehingga menghasilkan portofolio akademis yang optimal.

Misalkan dari analisa diketahui bahwa suatu program telah eksis pada pasar yang telah eksis pula, maka strategi yang dapat diambil adalah penterasi pasar. Strategi ini dapat dijalankan dengan mengintensifkan kegiatan promosi dan perekrutan siswa baru pada pasar yang telah ada. Sebaliknya jika diketahui bahwa program dan pasar adalah sesuatu yang baru maka strategi yang dapat diambil adalah total inovasi. Artinya program yang ditawarkan adalah program baru pada pasar yang baru pula

sedemikian sehingga inovasi menjadi bagian penting mencakup sisi akademis dari program itu sendiri hingga program-program pemasaran yang dijalankan.

Secara lengkap matriks peluang pasar dan program dapat dilihat pada gambar berikut

**Gambar 2.3. Matriks Program/Peluang Pasar**



Sumber: Dimodifikasi dari *Strategic Marketing For Educational Institution* (Kotler, 1995)

### 2.3.3. Analisa Terhadap Persaingan dan Pesaing

Institusi pendidikan menghadapi kenyataan bahwa saat ini mereka harus menghadapi persaingan yang semakin sengit sebagaimana sektor-sektor ekonomi lainnya. Oleh karena itu penting untuk menganalisa peta persaingan dari sekolah dengan kurikulum sejenis atau berada pada cakupan wilayah yang sama. Setiap pesaing hendaknya dianalisa menyangkut kekuatan program yang mereka miliki, situasi finansial, kriteria penerimaan murid baru, bagaimana tata cara pendaftaran, ancaman dan peluang yang dihadapi, kekuatan dan kelemahan dan strategi bersaing yang mereka terapkan.

Di samping peran institusi pesaing di dalam konteks persaingan penting juga untuk dianalisa. Misalnya apakah pesaing merupakan *leader*,

*challenger*, *follower* atau *nicher*. *Leader* berarti institusi yang bersangkutan telah diakui dan bersifat dominan dalam suatu wilayah geografis tertentu. Institusi yang menjadi leader tentu berusaha untuk mempertahankan posisi yang mereka raih salah satunya dengan cara meningkatkan standar penerimaan. Dengan cara ini hanya murid yang berkualitas yang dapat diterima. Posisi *leader* juga memberikan mereka kesempatan untuk memperluas cakupan geografis dan menambah program-program yang mereka tawarkan.

*Challenger* berarti pesaing menempati posisi kedua yang beraspirasi untuk menyamai atau mengalahkan posisi *leader*. Institusi seperti ini berjuang untuk membangun reputasi mereka dengan cara membuka program-program yang lebih prestisius atau dengan cara menambah staf pengajar dan sumber daya lain di samping yang telah ada.

Sementara *Follower* adalah institusi yang berusaha mempertahankan posisi mereka saat ini dan berusaha sedapat mungkin menyamai institusi yang telah menjadi pemimpin pasar. Yang terakhir, *nicher*, adalah institusi yang menawarkan program-program yang ditujukan pada kalangan tertentu yang tidak banyak dilirik oleh institusi lain misalnya penyandang cacat atau siswa berkebutuhan khusus.

#### **2.3.4. Memosisikan Institusi di Pasar**

Setiap institusi pendidikan memiliki posisinya masing-masing dalam benak orang yang pernah berhubungan dengannya atau mengetahuinya. Suatu posisi dalam konteks ini didefinisikan sebagai bagaimana seseorang atau kelompok mempersepsikan suatu institusi dalam hubungannya dengan institusi lain (Kotler, 1995). Misalnya suatu sekolah diposisikan unggul dalam aspek kognitif sementara sekolah lain dikenal karena prestasinya dalam bidang seni dan olahraga.

Suatu sekolah dapat saja merasa kurang berkenan dengan posisinya saat ini. Alih-alih diposisikan secara jelas dan sesuai keinginan, suatu sekolah bisa diposisikan misalnya sebagai sekolah yang lemah secara akademis, tidak ramah, terlalu besar, terlalu akademis atau terlalu sosial

dibandingkan dengan sekolah lain. Tanpa suatu usaha untuk menganalisa posisinya sekarang, sekolah tidak dapat mengetahui bagaimana posisi mereka saat ini atau malah terjebak pada usaha untuk memposisikan diri tanpa berpijak pada kinerja dan keadaan yang dihadapi oleh sekolah yang sebenarnya. Jika hal tersebut terjadi, maka posisi yang baru harus segera diupayakan. Suatu posisi yang benar-benar mencerminkan arahan atau program baru yang sedang dijalankan oleh sekolah sehingga menjadi lebih menarik baik bagi siswa, donor atau lembaga lainnya.

Ada tiga langkah yang dapat dilakukan oleh sekolah berkaitan dengan strategi *positioning*. Ketiga langkah tersebut adalah (1). *Assessment positioning* terkini dari sekolah bersangkutan pada pasar yang relevan, (2) Memilih posisi yang diinginkan, (3) Merencanakan strategi untuk mencapai posisi yang diinginkan tersebut, (4). Mengimplementasikan Strategi bersangkutan. Hubungan antar keempat langkah tersebut dapat digambarkan dalam gambar berikut

**Gambar 2.4. Langkah-langkah dalam pengembangan strategi positioning**



Sumber: Dimodifikasi dari *Strategic Marketing For Educational Institution* (Kotler, 1995)

#### 2.5.4.1. Assessment Posisi Terkini

Untuk mengetahui posisi terkini dibandingkan dengan pesaing, sekolah harus melakukan survey terhadap kelompok-kelompok yang relevan dan memenuhi syarat dalam rangka membuat perbandingan

yang diinginkan. Penting juga untuk diketahui atribut kunci yang digunakan oleh konsumen ketika membandingkan sekolah-sekolah. Atribut mana yang paling penting dan bagaimana posisi sekolah relatif dibandingkan pesaingnya pada atribut terpenting tersebut. Akan tetapi perbandingan ini perlu dibatasi pada pesaing-pesaing yang relevan saja, tidak untuk setiap sekolah atau institusi pendidikan dalam suatu negara atau dunia.

Pada sekolah menengah tingkat pertama dan tingkat atas survey dapat dilakukan langsung kepada para siswa di sekolah yang bersangkutan. Sementara untuk tingkat sekolah dasar, pertanyaan yang sama dapat ditanyakan kepada orang tua masing-masing. Ada tiga atribut penting yang dapat ditanyakan antara lain prestasi akademis, keaktifan kegiatan sekolah dan kecocokan/kenyamanan.

Fakta logis dari survey yang dilakukan pada murid di sekolah yang bersangkutan adalah kecenderungan responden untuk memberikan peringkat yang lebih baik bagi sekolah mereka masing-masing. Untuk menyeimbangkan hal ini, maka survei perlu juga dilakukan pada kelompok-kelompok lain di luar siswa sekolah yang bersangkutan tetapi mengenal atau pernah berhubungan dengan sekolah itu.

#### **2.5.4.2. Memilih Posisi yang diinginkan**

Setelah melakukan penyelidikan terhadap posisi terakhir, sekolah dapat (1) memutuskan bahwa posisinya sekarang telah kuat dan sesuai dengan keinginan pihak sekolah. Langkah selanjutnya yang dapat diambil adalah menekankan posisi tersebut dengan lebih intensif lagi kepada calon siswa atau orang tua siswa, (2) Mengembangkan posisi baru yang lebih jelas dan mengkomunikasikannya atau (3) Jika pantas, memosisikan sekolah pada dimensi baru, sesuatu yang orang hormati tetapi tidak sering dipakai ketika mengevaluasi sekolah.

Contoh alternatif terakhir adalah misalkan suatu sekolah mengetahui bahwa mereka dipersepsikan unggul dalam prestasi akademis akan tetapi lemah dalam keaktifan sekolah ataupun masalah

kecocokan/kenyamanan. Sekolah tidak harus serta merta merubah keadaan tersebut melainkan menerima persepsi tersebut dan malah mengkomunikasikannya dengan calon konsumen. Karena banyak juga siswa dan orang tua yang memilih sekolah berdasarkan keunggulan akademis. Kelompok ini berpendapat agar berhasil dalam akademis mereka harus berada di sekolah yang keras sehingga memaksa mereka untuk menjadi tekun.

Namun demikian, sebelum melakukan langkah lanjutan perlu juga diselidiki dari survey tersebut apakah posisi mereka pada dua hal yang lain masih pada batas kewajaran dibanding dengan rata-rata pesaing lainnya. Karena jika ada faktor yang sangat jauh di bawah rata-rata, maka sekolah perlu mengambil langkah penting agar posisi tersebut nantinya menjadi lebih baik.

Setelah mempertimbangkan atribut-atribut yang paling penting bagi siswa maupun calon siswa, sekolah dapat menyiapkan pernyataan brand image yang dapat menjadi landasan tentang bagaimana sekolah ingin dipersepsikan dibandingkan dengan pesaingnya. Akan tetapi pernyataan ini saja tidak cukup tanpa diiringi dengan usaha dari sekolah untuk mengimplementasikan strategi brand image yang diinginkan tersebut.

#### **2.5.4.3. Merencanakan dan Mengimplementasikan Strategi**

Ketika sekolah memutuskan untuk menetapkan strategi *positioning* yang baru maka sekolah harus berupaya mengkomunikasikan fitur-fitur yang dimiliki oleh sekolah untuk mendukung *positioning* yang baru tersebut. Akan tetapi perlu digarisbawahi bahwa komunikasi semata tidak cukup. Sekolah perlu memperhatikan apakah *positioning* yang dimaksud telah sesuai dengan keadaan yang sebenarnya di lapangan.

Di samping itu, fakta yang harus disadari adalah bahwa *positioning* yang telah ada sulit untuk dilakukan perubahan. Untuk itu, sekolah harus dengan seksama menetapkan *positioning* yang diinginkan. Setelah itu segenap sumber daya harus dikerahkan untuk mendukung *positioning* tersebut. Aktifitas yang terkait dengan strategi tersebut harus

dikomunikasikan dan disinergikan dengan elemen-elemen lain dalam organisasi sekolah. Hal ini dilakukan agar segenap sivitas akademika mengetahui ke arah mana institusi mereka akan menuju dan sumbangan apa yang dapat mereka berikan dalam rangka mendukung *positioning* tersebut.

## 2.6. Manajemen Merek

Manajemen atas merek adalah salah satu bagian dalam manajemen pemasaran termasuk manajemen pemasaran insituti pendidikan. Domain manajemen merek adalah ketika pemasaran melakukan perencanaan dan mengambil keputusan mengenai produk atau jasa yang akan dipasarkan. Jadi dalam hal ini, manajemen atas merek adalah salah satu elemen dalam bauran pemasaran dimana keputusan mengenai produk, pendistribusian (*place*), promosi dan harga (*price*) diambil.

Menurut *American Marketing Association* (AMA) seperti yang dikutip oleh Keller (2003) merek didefinisikan sebagai berikut:

*“ name, term, sign, symbol or design or a combination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition”*

Dengan definisi diatas dapat disimpulkan secara sederhana bahwa manakala seorang pemasar menciptakan nama baru, logo atau simbol untuk suatu produk baru, maka yang demikian adalah merek. Karena itu proses pengembangan merek pertama kali bergantung kepada kepandaian pemasar terhadap pemilihan nama, logo, simbol, desain kemasan atau atribut lain yang dapat mengidentifikasi barang atau jasa dan membedakannya dengan yang lain. Usaha selanjutnya yang harus dilakukan oleh pemasar adalah bagaimana mengkomunikasikan keunggulan merek tersebut kepada masyarakat luas.

Merek memegang peranan penting dalam program pemasaran institusi pendidikan. Pengembangan suatu merek sehingga memiliki

ekuitas yang diinginkan memerlukan program pemasaran yang berkesinambungan. Dalam proses pengembangannya, merek harus memiliki elemen-elemen yang memadai sehingga dapat diingat oleh konsumen yang pada akhirnya dapat mempengaruhi sikap konsumen terhadap suatu barang atau jasa yang ditawarkan.

Dalam perspektif konsumen, keberadaan merek membantu mereka dalam menentukan pilihan. Konsumen cenderung memilih produk atau jasa dengan merek yang sudah dikenal dan memiliki ekuitas yang baik di benak mereka. Hal ini berkaitan dengan keengganan konsumen mengalami resiko-resiko yang mungkin mereka hadapi ketika suatu produk atau jasa telah dibeli. Resiko-resiko yang diharapkan dapat dikurangi atau dihilangkan dengan cara menyeleksi merek-merek yang ditawarkan antara lain:

1. Resiko fungsional; yaitu resiko kegagalan suatu produk atau jasa dalam memberikan manfaat fungsional seperti yang diharapkan.
2. Resiko fisik; yaitu resiko adanya ancaman, gangguan atau ketidaknyamanan secara fisik yang dapat ditimbulkan oleh produk atau jasa yang dibeli terhadap konsumen sendiri atau orang lain.
3. Resiko keuangan; yaitu resiko kerugian secara keuangan manakala ternyata produk atau jasa bersangkutan tidak sesuai dengan harga yang ditawarkan.
4. Resiko Sosial; yaitu resiko dimana produk atau jasa yang dibeli dapat menimbulkan ketidaknyamanan konsumen ketika berinteraksi secara sosial dengan orang lain.
5. Resiko psikis; yaitu resiko dimana adanya gangguan mental yang dapat ditimbulkan oleh produk atau jasa tersebut.
6. Resiko waktu; yaitu kemungkinan kegagalan suatu produk atau jasa memberikan manfaat yang diharapkan sehingga timbul *opportunity cost* dimana konsumen terpaksa harus meluangkan waktu lagi memilih produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan.

Dengan adanya merek, selain potensi resiko-resiko diatas dapat diminimalkan juga dapat menimbulkan loyalitas dan antusiasme masyarakat serta meningkatkan nilai tambah bagi institusi yang bersangkutan. *Branding* juga dapat membantu upaya pengelola untuk memosisikan institusi yang mereka pimpin. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *branding* adalah salah satu alat dalam mengkomunikasikan pesan mengenai institusi kepada target pasar.

### 2.6.1 Sekolah Sebagai Merek Korporasi (*Corporate Brand*)

Untuk memudahkan memosisikan suatu produk atau jasa di pasar maka pemasar memerlukan reputasi yang dapat dibangun melalui pengelolaan merek. Dalam hal ini, sekolah dapat dianalogikan sebagai suatu merek. Jika sekolah-sekolah tergabung dalam payung institusi yang sama, maka nama institusi tersebut dapat dianalogikan dengan merek korporasi (*corporate brand*).

Berkaitan dengan hal tersebut belum banyak literatur yang secara khusus membahas *corporate brand* khususnya untuk institusi pendidikan. Riset dari para akademisi di luar negeri lebih banyak memfokuskan perhatian mereka pada sektor jasa lainnya seperti retail, bank dan airlines (Daffey and Abratt, 2002; Hatch and Schultz; 2003; Mohr and Bitner, 1995). Beberapa definisi mengenai *corporate branding* dikhususkan untuk produsen yang memproduksi berbagai barang dan jasa. Seperti definisi dari Mullin (2007)

*“The corporate brand (typically the company’s own name and logo) might serve as the brand name of all or most of the firm’s products in markets around the world”*

Sedangkan definisi dari Kotler (1995) berkaitan dengan hal yang sama secara khusus mendefinisikan *branding* dalam konteks dunia pendidikan.

*“The product and services of an educational institution can be branded-that is, given a name, term, sign, symbol, or design, or some combination, that identifies them with the institution and differentiates them from competitors’ offerings”*

Peranan *corporate brand* sangat penting dalam hubungannya dengan kepuasan dan loyalitas konsumen. *Corporate brand* yang didalamnya memiliki kongruensi antara *brand identity* dan *brand image* secara positif terbukti dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen (Minkiewicz dan Mavondo, 2007). Dengan demikian tujuan lebih lanjut dalam program pemasaran adalah menyelaraskan antara *brand identity* institusinya dengan *brand image* yang ada dalam benak konsumen.

### 2.6.2 Identitas Merek (*Brand Identity*)

Timbulnya citra dari suatu merek didahului dengan adanya identitas merek (*brand identity*) yang bersangkutan. *Brand identity* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap bagaimana para pemangku kepentingan memandang institusi bersangkutan. Kapferer (2004) mendefinisikan konsep *brand identity* sebagai visi, tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari *brand* yang bersangkutan. Sedangkan dilihat dari perspektif korporasi, Balmer (1998) memiliki pandangan yang kurang lebih sejalan. Definisi Balmer tentang *brand identity* adalah sebagai berikut

*“...[brand identity] articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help to differentiate the organisation within its competitive environment”.*

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Albert dan Whetten (2003) yang menyatakan bahwa *brand identity* dari suatu organisasi harus mencakup tiga hal yaitu menjelaskan esensi dari suatu organisasi, membedakan suatu organisasi dengan yang lain dan menunjukkan konsistensi organisasi terhadap visi serta nilai-nilai tersebut dari waktu ke waktu. Sementara penelitian terbaru terhadap sektor pendidikan di Afrika Selatan, yang dilakukan oleh Bosch (2006) mendapatkan temuan bahwa di

dalam *brand identity* tercakup elemen-elemen antara lain strategi organisasi, reputasi, relevansi dan personalisasi.

Dari pandangan-pandangan para akademisi diatas dapat disimpulkan bahwa operasionalisasi dari *brand identity* adalah sebagai suatu cara pandang suatu organisasi dalam melihat dan mendefinisikan dirinya sebagaimana yang tercermin dalam nilai-nilai, tujuan, misi, personalitas dan cara organisasi yang bersangkutan dalam memosisikan dirinya di tengah-tengah pasar.

Aaker (2000) memberikan landasan konsep mengenai identitas merek yang lebih sistematis. Dalam definisi Aaker, identitas merek memiliki beberapa pondasi antara lain (1) Esensi merek (*brand essence*), (2) Identitas Inti (*core identity*) dan (3) Identitas Tambahan (*extended identity*). Ketiga elemen ini digali dari identitas merek dilihat dari berbagai perspektif antara lain, merek sebagai suatu produk, merek sebagai suatu organisasi dan merek sebagai personalitas.

### 2.6.3 Citra merek (*brand image*)

Pentingnya *brand image* digarisbawahi oleh Balmer (1998) yang menemukan bahwa ada keterkaitan positif antara citra institusi di benak konsumen dengan sikap mereka terhadap institusi tersebut. Lebih lanjut Balmer (1998) mendefinisikan *corporate brand image* sebagai asosiasi dan arti tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Aaker (2000) melihat bahwa *image* adalah hasil akhir dari seluruh pengalaman, kesan, kepercayaan, perasaan dan pengetahuan yang dimiliki orang terhadap suatu perusahaan. Nandan (2005) mendukung semua definisi diatas dan menambahkan bahwa *image* juga dapat diartikan sebagai persepsi konsumen atas suatu merek.

Keller (2003) mengemukakan pemahaman mengenai *brand image* dari perspektif konsumen. Ia menggarisbawahi bahwa kekuatan dari *brand image* adalah bagaimana suatu brand diasosiasikan secara unik dalam

benak konsumen. Dari sini kemudian muncul istilah *brand association*. Lebih lanjut Keller (2003) memberikan tiga hal yang harus diperhatikan dalam membangun *brand association* tersebut yaitu (1) Kekuatan asosiasi yang mendasari *brand image*, (2) Daya tarik *brand* asosiasi, (3) Keunikan *brand* asosiasi

Kekuatan *brand* asosiasi adalah fungsi dari jumlah atau kuantitas pemrosesan informasi dan kualitas dari pemrosesan itu sendiri. Semakin intens seseorang memproses informasi mengenai suatu produk atau jasa dan menghubungkannya dengan pengetahuan akan *brand* tertentu yang telah ada maka akan semakin kuat *brand association*. Ada dua faktor utama yang memfasilitasi hal tersebut yaitu relevansi informasi tersebut dalam benak konsumen dan konsistensi informasi yang ia terima.

Untuk mewujudkan kedua hal tersebut diperlukan program pemasaran yang utamanya mengatur intensitas informasi dan relevansi tersebut. Promosi adalah salah satu alat yang dapat mewujudkan hal tersebut. Sektor jasa seperti restoran, hiburan dan pendidikan umumnya mengandalkan kekuatan *word of mouth* dalam menyampaikan relevansi dan konsistensi informasi yang diterima oleh konsumen. Beberapa sumber informasi lainnya dapat pula menjadi bahan pertimbangan bagi calon konsumen akan tetapi menghasilkan *brand association* yang tidak terlalu kuat dan sering kali sering berubah.

Dalam hal meningkatkan daya tarik dari *brand* asosiasi tersebut ada tiga hal yang harus diperhatikan para pemasar antara lain: (1) Seberapa relevan asosiasi tersebut menurut konsumen, (2) Seberapa jelas perbedaan asosiasi tersebut terhadap pesaing dan (3) seberapa jauh asosiasi tersebut dipercaya oleh konsumen. Menciptakan asosiasi yang positif juga ditentukan oleh kemampuan institusi mewujudkan asosiasi yang telah ditanamkan dalam benak konsumen.

Agar dapat memosisikan suatu brand dalam benak konsumen, maka *brand* yang bersangkutan harus memiliki *unique selling proposition*

(*USP*). Hal ini yang menjadi esensi dari *brand positioning*. Penting untuk digarisbawahi bahwa yang dimaksud dengan unik adalah poin pembeda (*points of difference*) sedemikian sehingga suatu produk atau jasa memiliki keunggulan bersaing tersendiri yang tidak dimiliki oleh pesaing. Kepercayaan konsumen terhadap keunikan yang mereka lihat terhadap suatu *brand* dapat memberikan nilai tambah bagi konsumen sehingga dapat mempengaruhi sikapnya terhadap suatu barang atau jasa karena keunikan memberikan alasan logis kenapa konsumen harus membeli barang atau jasa tersebut dan tidak kepada pesaing.

#### 2.6.4 Kesenjangan antara *Brand Identity* dan *Brand Image*

*Brand identity* yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau institusi pendidikan bisa saja tidak sesuai dengan *brand image* yang ada dalam benak konsumen. Kesenjangan persepsi ini dapat timbul karena adanya gangguan (*noise*) ketika pesan yang ingin disampaikan perusahaan dengan yang diterima oleh konsumen. Gangguan ini dapat berupa kesalahan dalam memosisikan *brand* dalam benak konsumen.

Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa kesalahan dalam melakukan *brand positioning* sehingga akhirnya dapat menimbulkan kesenjangan persepsi. Kesalahan itu antara lain

##### 1. *Under positioning*

Keadaan ini terjadi manakala suatu produk atau jasa posisinya tidak jelas dan kehilangan gregetnya di mata konsumen. Ia dipersepsikan sama saja dengan produk atau jasa lainnya di pasar.

##### 2. *Over positioning*

Berlawanan dengan *underpositioning*, keadaan ini terjadi manakala produk dan jasa diposisikan terlalu sempit sehingga cukup diingat dalam benak konsumen tetapi kurang fokus sehingga mengurangi minat konsumen masuk dalam segmen pasarnya.

### 3. *Confused Positioning*

Sebaliknya apabila atribut yang dikomunikasikan kepada konsumen yang terjadi adalah kebingungan konsumen dalam memposisikan produk atau jasa bersangkutan. Konsumen akhirnya menghindari produk/jasa yang ia ragukan kepada siapa produk/jasa dijual dan manfaat yang dapat diraih

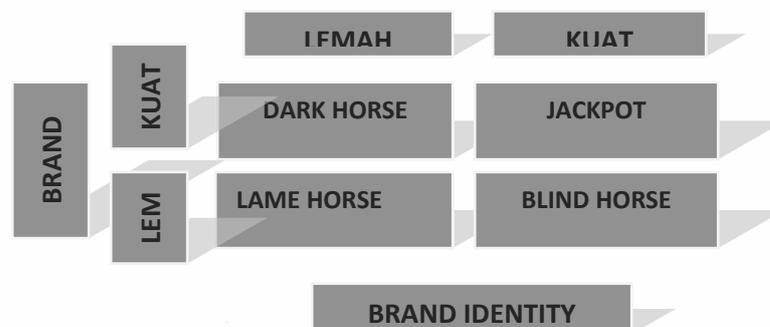
### 4. *Doubtful Positioning*

Apabila atribut yang dikomunikasikan terlalu tinggi dan sempurna tanpa disertai bukti yang dapat dipercaya, maka yang akan terjadi adalah konsumen menjadi skeptis dan tidak mempercayai produk/jasa yang bersangkutan sanggup memenuhi apa yang dijanjikan.

#### 2.6.5 *Brand Derby Matriks*

Roy and Banarjee (2007) menjelaskan perlunya mengetahui tipe-tipe kesenjangan yang dialami oleh suatu *brand* sebelum menentukan langkah apa yang harus diambil terkait dengan hal tersebut. Analisa keduanya dapat pula diterapkan dalam *corporate branding* yang termasuk dalam pemahaman konsep yang sama. Kedua akademisi ini menjelaskan posisi tersebut dalam sebuah matriks yang disebut *Brand Derby Matriks*. Sementara strategi yang harus diambil terkait dengan posisi *brand* dalam matriks tersebut disebut CARE-strategy yang merupakan singkatan dari *Credibility, Alteration, Relationship* dan *Expand strategy*.

**Gambar 2.5 Brand Derby Matriks**



Sumber: Dimodifikasi dari Roy dan Banerjee (2007), CARE-ing strategy for integration of brand identity with brand image , International Journal of Commerce and Management

### 2.6.5.1 *Lame Horse*

Bila identitas merek adalah merek yang lemah dan citra yang lemah pula, maka staf pemasaran harus melihat kemungkinan untuk melakukan perombakan program pemasaran dengan membuat alternatif yang berhubungan dengan identitas merek dan citra merek. Jika tidak, harus dipertimbangkan kemungkinan mundur dari pasar demi menjaga kredibilitas produk dan perusahaan. Beberapa contoh dari kasus ini terlihat dari merek Akai's, suatu merek elektronik dari Jepang yang dipasarkan di India dan Henko's.

Akai, mulai masuk pasar dengan gebrakan di pasar India. Mereka mendefinisikan ulang televisi mereka dengan harga rendah dengan motto *value for money*. Awalnya gebrakan ini membawa hasil berupa kenaikan penjualan yang signifikan. Namun, lambat laun, merek mereka mulai mengalami penurunan kepercayaan dari konsumen akhir karena buruknya kualitas produk. Motto awal mereka "*value for money*" menjadi tidak lagi bermakna bagi konsumen India yang mulai menuntut kualitas. Akibatnya, dalam jangka waktu yang singkat mereka berakhir dengan merek citra merek yang rendah. Saat ini merek Akai menjadi tidak diperhitungkan sama sekali oleh konsumen India.

Di sisi lain, Henko, perusahaan berbasis di Jerman, dapat melakukan peremajaan merek dalam segmen deterjen. Pada tahap awal pengenalan, mereka tidak dapat menghilangkan *positioning*-nya sebagai merek "*me too*" di India untuk pasar deterjen bubuk. Mereka bergantung pada citra merek generic. Namun, setelah berjuang terus selama beberapa tahun, mereka telah mengadopsi strategi merek yang unik melalui

perubahan identitas merek mereka menjadi produk berkualitas yang mampu membersihkan pakaian tipis. Dalam proses ini, mereka telah mampu mengembangkan merek yang kuat dengan citra merek seperti yang berhasil di pasar.

#### 2.6.5.2 *Blind Horse*

Sebuah merek dengan identitas yang kuat tetapi citra merek yang lemah bukan merupakan sebuah posisi yang dapat membawa keberhasilan untuk jangka panjang. Masalah utamanya dalam hal ini tergantung pada *positioning* dari merek. Kadang-kadang masalah timbul dari lemahnya reputasi merek lain pada total merek arsitektur perusahaan. Karena itu, perlu untuk memberikan tekanan pada perusahaan untuk menciptakan identitas yang dipercaya konsumen (*alteration strategy*). Kegagalan Kellogg dan sebaliknya kesuksesan McDonald's di India adalah contoh dalam kasus ini.

Kellogg, dengan identitas merek sangat kuat, sangat sukses dalam kategori sarapan di seluruh dunia. Mereka memperkenalkan produk-produk sereal mereka di India pada pertengahan tahun 1990-an dengan misi untuk memperkenalkan cara baru dalam menikmati sarapan. Upaya ini dilancarkan hingga kurun waktu lima tahun. Tetapi, budaya India ketika sarapan adalah dengan menghidangkan makanan masakan sendiri yang dalam menu lengkap. Akibatnya, bahkan dari satu dekade setelah kehadiran mereka di pasar India, mereka tidak dapat mengubah kebiasaan dari konsumen. Ini masalah citra merek yang lemah sehingga mengakibatkan banyak kerugian kumulatif.

McDonald, di sisi lain, bukan tempat makan premium di Amerika Serikat. *Unique Selling Proposition* mereka adalah untuk memberikan kualitas yang konsisten dengan harga murah. Tetapi, di India, kunjungan ke sebuah restoran yang penuh dekorasi adalah soal gengsi. McDonald mengeksploitasi persepsi ini di India dan konsumen menyukainya,

mengunjungi outlet McDonald's membawa status tinggi di kalangan atas dan kelas menengah atas.

### 2.6.5.3 *Dark Horse*

Di bawah kategori ini, citra merek yang timbul sangat baik tetapi identitas mereknya lemah. Keadaan ini menuntut kebutuhan komunikasi yang ekstensif dengan konsumen dengan memanfaatkan citra merek yang tinggi tersebut sehingga dapat menghilangkan identitas merek yang lemah. Dalam hal ini, upaya mendasar yang harus dilakukan adalah menghilangkan kesenjangan tersebut dengan membangun hubungan dengan konsumen (*Relationship Strategy*). Upaya itu antara lain melalui pemberitaan tentang produk secara efektif dan tegas.

Kasus Bata dan 7Up di pasar India dapat dijadikan contoh kegagalan dan kesuksesan dalam kategori ini. Bata, sebuah merek sepatu berusia tua, kehilangan pasarnya dengan cepat di India. Mereka sebenarnya memiliki citra merek yang sangat baik karena konsisten dalam menghadirkan sepatu berkualitas tinggi. Namun, citra merek yang tinggi tersebut tidak dapat meningkatkan *market share*-nya. Akar masalah terletak pada ketidakmampuan Bata merancang sepatu-sepatu yang mengikuti perkembangan zaman baik dari segi variasi, tampilan dan jenis produk. Akibatnya, hubungan antara merek dengan pengguna tidak diperhatikan, hal ini yang mendorong konsumen untuk mencoba merek lain dan akhirnya berpindah ke merek lain.

Sebaliknya, 7Up memiliki citra merek yang sangat baik dikarenakan pengembangan komunikasi yang jelas mengenai manfaat produk kepada konsumen. 7Up mampu mengatasi rintangan awal sebagai produk *me too*. Mereka telah mampu mengembangkan identitas merek yang positif melalui maskot yang populer, kemasan produk dan pesan iklan. Dan yang jelas hasilnya adalah tampilan yang mengesankan sehingga mereka saat ini mampu menaikkan keuntungan.

#### 2.6.5.4 Jackpot

Dalam kategori ini, identitas merek suatu produk tergolong tinggi begitu pula dengan citra mereknya. Sebagai hasilnya, merek ini menjadi pemimpin di industrinya. Akan tetapi, penciptaan manfaat-manfaat baru dan penyesuaian manfaat-manfaat yang telah ada terhadap tuntutan pasar harus terus menerus dilakukan agar kesuksesan tersebut dapat dipertahankan. Inilah yang dimaksud dengan strategi perluasan (*expand strategy*). Kedinamisan pasar adalah faktor kunci yang harus dipahami. Karena di lain pihak, jika posisi ini dibiarkan statis dapat menyebabkan imitasi dari produsen lain yang akhirnya dapat menurunkan keunikan dari merek tersebut.

Contoh dalam kategori ini adalah ketika LG, perusahaan multinasional, masuk ke pasar India dengan menawarkan aneka produk elektronik di pasar dengan persaingan yang ketat. LG menciptakan identitas merek yang jelas dengan cara mengkomunikasikan sekumpulan manfaat akan produk mereka berdasarkan kategori tertentu dan menekankan keunikan dari fitur-fitur produk. Dengan ini LG mampu memenuhi apa yang diharapkan oleh konsumen mereka. Berkat adanya kongruensi antara identitas merek dan citra merek, LG telah berhasil menjadi perusahaan konglomerasi dengan diversifikasi produk yang luas.

Dengan memahami posisi merek dalam hubungannya dengan *brand identity* dan *brand image* seperti di atas maka strategi *branding* yang tepat dapat diambil. Langkah ini merupakan langkah yang bermanfaat dalam rangka memenangkan persaingan antar *brand* yang kian ketat termasuk *brand-brand* institusi pendidikan.