

PERENCANAAN STRATEGI BERSAING SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH SWASTA SALATIGA

Dewa Made Dwi Kamayuda

Program Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan
FKIP - Universitas Kristen Satya Wacana

Mutia Ayu Krismanda

dwikamayudadewa@gmail.com
Program Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan
FKIP - Universitas Kristen Satya Wacana

ABSTRACT

This study aimed to develop competitive strategy planning in increasing number of new students in one of the private schools in Salatiga. The Design of the study is research & development and in this study is limited to the product design stage alone that produce schools competitive strategy planning in increasing the number of new students. Research instruments for gathering data are observation, interviews, FGD and study documents. Data Analysis used SWOT analysis to analyze the internal and external factors such as the school's strengths, weaknesses, opportunities and threats in determining the appropriate competitive strategies for schools. The result of SWOT analysis indicated that the school is in quadrant position SO (Strength Opportunity), which supports an aggressive strategy by using the power of the internal environment of the school to seize the opportunities from external environment. Competitive strategy planning of the school which suggested namely: (1) Education and training for teachers: - Develop active, innovative, creative, effective and fun learning through participated in seminars, workshops or training from both inside and outside of the school; (2) Focus on internal and external customers: Optimizing program and extracurricular activities ranging from planning, implementation, and evaluation to achieve the targets that are expected to have an opportunity to join competition with other schools, develop character building programs for students, Conducting program fun day and parenting seminar on building relationships and smooth communication between schools and parents and provides knowledge about how to educating children; (3) Teamwork: Organize retreat educators to strengthen the relationship, teamwork and equalization of school vision, Build effective and organized alumni network; (4) Engage and empower employees: Forming the evaluation team and the subject leader as an effective and efficient way to monitor and ensure the ability of the teaching profession evolved in terms of competence.

Keywords: *Competitive Strategy, Total Quality Manajemen, Swot Analysis*

PENDAHULUAN

Strategi sebagai rencana jangka panjang organisasi berkenaan dengan bagaimana organisasi itu menyelaraskan kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Strategi yang tepat dapat mengantarkan organisasi atau lembaga pendidikan pada keberhasilan mencapai tujuannya dan tetap memiliki keunggulan kompetitif (Dessel, 2008).

Strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolah dalam implementasinya tidak lepas dari manajemen peningkatan mutu sekolah. Berkaitan hal ini Usman (2002) mengatakan bahwa manajemen peningkatan mutu, terkandung upaya (a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi, (b) melibatkan proses diagnose, dan (c) memerlukan partisipasi semua pihak, kepala sekolah, guru, staf administrasi, peserta didik, orang tua dan pakar. Lebih lanjut dikatakan Usman (2002), bahwa manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip: (1) peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah, (2) peningkatan mutu dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik, (3) peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik sifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah, dan (5) peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat.

Porter (2007) mengungkapkan bahwa salah satu strategi yang dapat dirancang oleh sekolah untuk menjaga dan meningkatkan daya saing sekolah adalah melalui strategi bersaing. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam

suatu arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Hal ini berarti setiap organisasi atau perusahaan perlu merumuskan strategi dan posisi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan. Lebih lanjut Porter menjelaskan bahwa tujuan dari strategi bersaing adalah untuk membina posisi dimana suatu lembaga dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap kekuatan tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Sehingga untuk menciptakan posisi bertahan yang aman (*defendable position*) diperlukan adanya strategi bersaing yang efektif yang mencakup tindakan-tindakan menyerang (ofensif) ataupun bertahan (defensive). Oleh karena itu penyelidikan dan analisis sumber masing-masing kekuatan adalah kunci untuk mengembangkan sebuah strategi.

Terdapat tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial dapat berhasil mengungguli para pesaing dalam suatu bidang untuk menghadapi kondisi persaingan, yaitu keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus (Porter, 2007). Strategi generik merupakan suatu pendekatan yang memungkinkan suatu lembaga untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang melebihi pesaing lainnya dalam suatu lingkup usaha (David, 2008). Oleh karena itu, setiap sekolah harus mampu mengembangkan keunggulan bersaing yang tidak mudah diimitasi oleh para pesaing lain. Keunggulan bersaing tersebut dapat diciptakan melalui efisiensi, kualitas produk, dan inovasi (Wijaya, 2008)

Strategi generik pertama adalah keunggulan Biaya. Memiliki posisi berbiaya rendah akan membuat suatu lembaga memperoleh hasil di atas rata-rata dalam bidangnya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biaya memberikan kepada suatu lembaga ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih

rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan (Porter, 2007). Dalam konteks lembaga pendidikan, keunggulan biaya yaitu strategi sekolah dalam mengefisienkan seluruh biaya operasionalnya sehingga menghasilkan jasa yang bisa dijual lebih murah dibandingkan pesaingnya. Strategi keunggulan biaya ini berfokus pada harga, sehingga pada umumnya sekolah tidak memperhatikan berbagai faktor pendukung dari jasa ataupun harga. Hal utama bagi pihak sekolah adalah menawarkan jasa dengan harga yang sangat bersaing (Wijaya, 2008). Akan tetapi, dalam menjalankan strategi ini setiap sekolah perlu menetapkan harga yang paling tepat sehingga dapat memberikan keuntungan, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang (Lubis, 2004).

Strategi generik yang kedua adalah diferensiasi. Diferensiasi yaitu strategi suatu lembaga dalam memberikan penawaran yang berbeda dibandingkan dengan penawaran yang diberikan pesaing (Porter, 1992). Dalam konteks lembaga pendidikan, sekolah berusaha untuk menjadi unik dalam bidangnya dengan sejumlah dimensi tertentu yang secara umum dihargai pelanggan. Dasar pemikiran strategi diferensiasi menuntut sekolah untuk memilih atribut, mempunyai jasa yang berkualitas ataupun fungsi yang bisa membedakan dirinya dari para pesaing. Misalnya persepsi terhadap keunggulan kerja, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, citra merek yang lebih unggul dan sebagainya (Wijaya 2008). Purwanto (2011) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan sekolah dalam strategi diferensiasi meliputi; kurikulum dan program pendidikan, fasilitas, kemudahan akses, proses pendidikan, layanan dan paska layanan pendidikan. Semakin banyak aspek

yang dimiliki tentunya akan memperkuat struktur lembaga pendidikan secara maksimal.

Meskipun dalam mencapai diferensiasi akan berarti mengorbankan posisi biaya jika kegiatan yang dilaksanakan cukup mahal, tetapi dengan melakukan diferensiasi akan membuat lembaga tersebut memberikan dan menciptakan sesuatu yang bernilai (Porter, 2007). Itulah alasan untuk membayar sebuah produk atau jasa dengan harga yang tinggi. Harga tinggi untuk sebuah produk yang ditawarkan menunjukkan bahwa produk tersebut sangat bernilai dan dapat menjadi sebuah bentuk keunggulan kualitas bagi produk itu sendiri (Trout dan Rivkin, 2001). Oleh karena itu, setiap sekolah harus mencari cara melakukan diferensiasi untuk memungkinkan sekolah tersebut terus unggul, mendapatkan kesetiaan dari pelanggan, mendapatkan hasil yang lebih besar daripada biaya diferensiasi dan juga mencegah para pesaing mengembangkan cara untuk meniru hal unik yang ditawarkan secara tepat (David, 2008).

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan diterapkan oleh sekolah dalam menggunakan strategi diferensiasi, yaitu sekolah harus memiliki guru dengan tingkat kreatifitas yang tinggi, fokus sekolah jangka panjang, kerjasama yang tinggi di antara guru, perilaku guru yang saling melengkapi, perhatian guru yang cukup terhadap kualitas dan kuantitas pendidikan, adanya keseimbangan antara hasil pendidikan dengan proses pendidikan, dan memiliki toleransi tinggi terhadap ketidakpastian kondisi di sekolahnya. Hal ini bertujuan agar sekolah dapat menikmati hasil dari usaha yang telah dilakukan dan sekolah benar-benar dianggap unik (Wijaya, 2009)

Strategi generik yang ketiga adalah fokus. Strategi fokus dilakukan dengan memilih suatu bagian atau kelompok bagian tertentu dan menyesuaikan strateginya untuk melayani

bagian atau kelompok segmen ini secara khusus. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen target yang dipilih, suatu lembaga fokus berupaya mencapai keunggulan bersaing dalam segmen targetnya walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara menyeluruh (Porter 1992). Strategi fokus yang berhasil bergantung pada suatu lembaga yang memiliki potensi pertumbuhan yang bagus dan lembaga tersebut tidak memikirkan akan keberhasilan pesaing lainnya. Melalui penerapan strategi fokus yang berhasil, suatu lembaga dapat memperoleh keunggulan bersaing dalam target konsumen yang dipilihnya walaupun ia tidak memiliki keunggulan bersaing tingkat yang luas (Hitt dkk, 1997). Dalam lembaga pendidikan, fokus yaitu strategi sekolah dalam menggarap satu target pasar tertentu. Hal ini pada umumnya diawali dengan penentuan pangsa pasar oleh lembaga pendidikan. Di masyarakat sendiri, terdapat tiga kelompok utama secara ekonomi yaitu kelompok masyarakat tidak mampu, kelompok masyarakat menengah dan kelompok masyarakat mampu. Dalam melakukan penentuan pangsa pasar berdasarkan tiga kelompok utama masyarakat tersebut, lembaga pendidikan akan memilih dengan melihat juga pada kondisi sekolah itu sendiri termasuk dana pendidikan yang diperlukan (Purwanto, 2011)

Lebih lanjut Wijaya (2008) mengemukakan bahwa strategi fokus biasanya juga dilakukan untuk jasa yang memang mempunyai karakteristik khusus. Misalnya, Sekolah Kristen yang hanya ditargetkan bagi siswa Kristiani sehingga semuanya disesuaikan dengan ajaran agama Kristiani meskipun tidak menutup kemungkinan untuk siswa yang beragama lainnya. Hal yang terpenting ialah fokus utama yang telah ditentukan sebelumnya dari sebuah lembaga pendidikan dapat terlaksana.

Melalui strategi tersebut diharapkan lembaga pendidikan yang merupakan penyedia

jasa pendidikan selalu berusaha untuk memikirkan bagaimana cara yang tepat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan serta memenuhi kebutuhan para pelanggan yaitu para siswa dengan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal ataupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan (Sagala, 2010). Lebih lanjut Sallis (2007) mengatakan bahwa manajemen mutu adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Oleh karena itu tiap sekolah perlu untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan di sekolahnya melalui strategi-strategi yang tepat demi tercapainya kepuasan siswa. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Rahayu (2008) bahwa satuan pendidikan dituntut untuk senantiasa merevitalisasi strateginya, guna menjamin kesesuaian tuntutan lingkungan dan persaingan dengan kekuatan internal yang dimilikinya. Ketidakmampuan suatu satuan pendidikan dalam merespon peluang dan ancaman eksternal, akan mengakibatkan menurunnya daya saing atau terhambatnya pencapaian kinerja satuan pendidikan. Jika hal ini dibiarkan, maka akan mengancam kelangsungan satuan pendidikan yang bersangkutan.

Total Quality Management atau Manajemen Mutu Terpadu didefinisikan sebagai sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang berupaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. Sallis (2007) menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM)

Pendidikan adalah sebuah filosofis tentang perbaikan secara terus-menerus, yang memberikan seperangkat alat paraktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang. Selanjutnya Menurut Ishikawa dalam Nasution (2005) menyatakan bahwa TQM adalah perpaduan semua fungsi manajemen meliputi semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas dan kepuasan pelanggan. Sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah sebuah pendekatan dalam manajemen yang melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap produk atau jasa, sumber daya manusia, proses maupun lingkungan organisasi sehingga tercipta daya saing yang tinggi dalam peningkatan mutu dalam sebuah organisasi sehingga tercapai pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Menurut Hansler dan Brunel dalam Tjiptono dan Diana (2003), terdapat empat prinsip utama dalam TQM, yaitu: (1) Kepuasan Pelanggan; (2) Respek Terhadap Setiap Orang; (3) Manajemen Berdasarkan Fakta; (4) Perbaikan Berkesinambungan. Selanjutnya Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005) menetapkan sepuluh karakteristik dalam pencapaian TQM yang terdiri atas: (a) Fokus Pada Pelanggan: dalam hal ini setiap organisasi yang menerapkan TQM harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya agar bisa memuaskannya. Dimana Produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah sesuai dengan keinginan para pelanggan; (b) Obsesi terhadap Kualitas: dalam organisasi yang menerapkan TQM, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk/jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja

dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen/pelanggan; (c) Pendekatan Ilmiah: pendekatan ini sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan; (d) Komitmen Jangka Panjang: TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses; (e) Kerjasama Tim (*Teamwork*): Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya; (f) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan: setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat; (g) Pendidikan dan Pelatihan: dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian

profesionalnya; (h) Kebebasan yang terkontrol: dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik; (i) Kesatuan Tujuan: Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja; (j) Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan: agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Oleh karena itu untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah Danim (2007) menyarankan dengan melibatkan lima faktor yang dominan. Kelima faktor tersebut yaitu: Kepemimpinan kepala sekolah, siswa, guru, kurikulum, dan jaringan kerjasama.

Menurut Hessel yang dikutip dalam Nasution (2005) beberapa manfaat penerapan *Total Quality Management* bagi organisasi antara lain: (1) Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, *product features*, dan *serviceability*; (2)

Penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pengerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material; (3) Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan; (4). Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga bekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Permasalahan mengenai mutu pendidikan ini terlihat di salah satu sekolah swasta di salatiga dengan menurunnya minat dan kepuasan siswa untuk bersekolah di sekolah tersebut. Hal ini terlihat dari jumlah peserta didik baru yang sangat sedikit dan mengalami penurunan secara berkala.

Tabel 1 Jumlah Peserta Didik Tahun 2011/2012 – 2015/2016

No.	Tahun Pelajaran	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa Baru
1	2011/2012	1	6
2	2012/2013	1	13
3	2013/2014	1	15
4	2014/2015	1	12
5	2015/2016	1	17

Dari data pada Tabel 1 diketahui bahwa jumlah peserta didik baru sangat jauh dari standar yang diinginkan bahkan jauh dari standar pelayanan minimal yang ditentukan oleh pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 129a/U/2004 dalam Bab III pasal 3 yang menyebutkan bahwa jumlah siswa SMP/MTs per kelas berkisar antara 30 – 40 siswa. Selain itu sumber daya manusia yaitu guru belum

memadahi karena dari 15 guru terdapat 12 guru yang berstatus guru tidak tetap atau guru yang diperbantukan oleh pemerintah. Kegiatan ekstrakurikuler juga terhambat karena tenaga pengajar yang masih kurang padahal sarana dan prasarana di sekolah cukup memadai seperti lab dan alat drum band. Pelatihan tenaga pendidik untuk peningkatan dan pengembangan kompetensi guru oleh sekolah masih sangat minim dan juga program untuk menjalin kerjasama antar pendidik dan tenaga kependidikan sudah vakum. Selain itu program untuk menjalin hubungan antar sekolah dan masyarakat dalam hal ini orang tua belum pernah dibuat oleh sekolah hanya sebatas pertemuan tahunan untuk sosialisasi BOS dan pembagian hasil belajar anak. Dari segi sarana prasarana pun masih sangat minim yaitu lab komputer yang belum memadai dan bahan pustaka di perpustakaan untuk menambah referensi belajar siswa masih sangat terbatas.

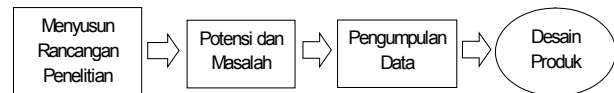
Jika hal ini terus terjadi maka dapat mengancam keberadaan sekolah tersebut. Oleh karena itu melalui penelitian ini, penulis tertarik melakukan penelitian “Perencanaan Strategi Bersaing Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Swasta Salatiga” untuk membantu kepala sekolah melalui pemberian alternatif berupa strategi-strategi bersaing dalam meningkatkan mutu sekolah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di salah satu sekolah swasta di Salatiga. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian dan pengembangan atau *Research and Development* (R & D) dari Borg & Gall (1983) yang dilaksanakan dengan tujuan untuk menghasilkan perencanaan strategi bersaing untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, FGD dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis SWOT. Selanjutnya teknik yang

digunakan adalah analisis matrik IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*), analisis matrik EFAS (*External Factors Analysis Summary*) dan analisis matrik SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)

Dalam penelitian ini dibatasi sampai mendesain produk saja yaitu berupa perencanaan strategi bersaing sekolah. Langkah-langkah pengembangan ini dapat dilihat sebagaimana gambar berikut:



Gambar 1 Langkah-langkah Penelitian Pengembangan

Pada tahap awal adalah menyusun rancangan penelitian. Peneliti melakukan persiapan sebelum melakukan penelitian yaitu melakukan observasi untuk meminta izin kepada kepala sekolah, melihat kondisi fisik sekolah dan mengenali lingkungan sekolah. Kemudian peneliti membuat instrumen penelitian berupa panduan wawancara dan panduan FGD. Tahap selanjutnya adalah potensi dan masalah dimana dalam tahap ini peneliti melakukan wawancara kepada kepala sekolah dan guru untuk mengenali potensi dan masalah yang terjadi di sekolah. Peneliti melakukan identifikasi masalah-masalah yang terjadi di sekolah melalui wawancara dengan kepala sekolah. Kemudian melakukan diagnosis permasalahan untuk menentukan faktor-faktor berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman melalui FGD. Langkah berikutnya peneliti menetapkan tujuan untuk membuat strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Selanjutnya adalah tahap pengumpulan data yaitu peneliti melakukan pengumpulan data melalui studi dokumen dan menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan menggunakan analisis SWOT sebagai landasan dalam pengambilan keputusan dan hasil analisis tersebut akan menjadi acuan dalam penetapan peren-

canaan berupa strategi bersaing sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Tahap terakhir adalah desain produk dimana penelitian ini akan menghasilkan rencana strategi bersaing sebagai masukan kepada sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT yaitu dengan menggunakan teknik analisis matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan analisis matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*) dan analisis matrik SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*). Adapun langkah-langkah dalam analisis SWOT adalah: (1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh sekolah; (2) Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh sekolah untuk meningkatkan mutu; (3) Memberikan bobot masing-masing faktor berdasarkan tingkat kepentingannya mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan memberi dampak terhadap faktor strategies; (4) Menghitung skor untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap konsisi sekolah yang bersangkutan. Pemberian nilai skor untuk faktor kekuatan atau peluang bersifat positif (kekuatan dan peluang yang semakin besar diberi skor 4, tetapi jika kekuatan atau peluang kecil diberi skor 1). Pemberian skor kelemahan atau ancaman adalah kebalikannya. Jika nilai kelemahan atau ancaman sangat besar maka diberikan skor 1. Sebaliknya, jika kelemahan atau ancaman sedikit diberi skor 4; (5) Menghitung total skor dengan mengalikan bobot dan skor untuk masing-masing faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Rangkuti F, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Sekolah

Visi

Visi sekolah yaitu Membentuk manusia “beriman, santun, cerdas dan terampil menuju kemandirian”.

Misi

(1) Mengembangkan religiusitas kehidupan siswa; (2) Mengembangkan pergaulan yang sukses dengan terampil menggunakan kata: Terimakasih, Tolong, Maaf, Selamat dengan tepat; (3) Menyelenggarakan KBM dan bimbingan secara kreatif dan efektif dan menyenangkan untuk mengembangkan potensi akademik dan non akademik; (4) Membiasakan siswa disiplin dalam memanfaatkan waktu, sarana dan prasarana sekolah; (5) Mengembangkan budaya menabung dalam rangka membentuk sikap hemat dan efisien.

Tujuan Jangka Pendek

(1) Mengembangkan budaya religiusitas melalui kegiatan keagamaan; (2) Mengembangkan pendidikan berkarakter kebangsaan melalui proses pembelajaran dan pembiasaan; (3) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara aktif, kreatif dan menyenangkan; (4) Lulus ujian 100% pada ujian sekolah dan mencapai rata-rata nilai UN 6,0 pada tahun 2015/2016; (5) Mencapai kriteria ketuntasan minimal belajar siswa; (6) Mencapai prestasi akademik dan non akademik tingkat kota; (7) Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak dalam melaksanakan program sekolah; (8) Menciptakan budaya tertib, ramah, bersih, hemat dan indah.

Tujuan Jangka Panjang

(1) Terwujudnya suasana kehidupan sekolah yang berakhlak mulia dan berkarakter kebangsaan; (2) Tercapainya pembelajaran dan bimbingan secara aktif, efektif dan efisien; (3) Ter-

wujudnya semangat berkompetensi secara intensif pada seluruh warga sekolah; (4) Ter-capainya prestasi akademik dan non akademik pada tingkat kota dan provinsi; (5) Memiliki jumlah 2 rombongan belajar pada setiap tingkat kelas.

Sekolah ini memiliki 15 orang guru yang terdiri dari 7 guru laki-laki dan 8 guru perempuan. Terdapat 1 guru bergelar Master (S2), 12 guru bergelar sarjana (S1), 1 guru bergelar D2 dan 1 guru lulusan SMK Diklat. Selain itu sekolah juga didukung dengan 1 orang tata usaha, 1 orang pekarya.

Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman melalui FGD kemudian di analisis dengan menggunakan tabel matrik IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan matrik EFAS (*eksternal Factors Analysis Summary*). Hasil analisis faktor lingkungan internal dan eksternal sekolah kemudian diberi bobot dan skor serta dilakukan perhitungan skor akhir dan diperoleh skor akhir IFAS (kekuatan – kelemahan) dan skor akhir EFAS (peluang – ancaman). Selanjutnya hasil analisis ini akan menunjukkan berada pada posisi manakah kondisi sekolah, apakah kuadran SO (Strength Opportunity), Kuadran ST (Strength Threat), Kuadran WO (Weakness Opportunity) atau Kuadran WT (Weakness Threat). Hasil analisis faktor kekuatan dan kelemahan hingga diperoleh matrik IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dapat dilihat pada Tabel 2 .

Dari data pada Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa total bobot dikalikan skor pada faktor kekuatan adalah 3,64 sedangkan total bobot dikalikan skor pada faktor kelemahan adalah 1,63 sehingga skor akhir IFAS yaitu faktor kekuatan dikurangi faktor kelemahan adalah 2,01. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kekuatan adalah faktor yang lebih dominan dibandingkan

dengan faktor kelemahan. Oleh karena itu sekolah dapat mengoptimalkan kekuatan yang dominan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada.

Selanjutnya hasil analisis faktor eksternal sekolah meliputi peluang dan ancaman, pemberian bobot dan skor masing-masing faktor dan dilakukan perhitungan skor akhirnya hingga diperoleh matrik EFAS (*eksternal Factors Analysis Summary*) dapat dilihat pada Tabel 3.

Dari data pada tabel 3 dapat disimpulkan bahwa total bobot dikalikan skor pada faktor peluang adalah 3,84 sedangkan total bobot dikalikan skor pada faktor ancaman adalah 2,70 sehingga skor akhir EFAS yaitu faktor peluang dikurangi faktor ancaman adalah 1,14. Dari hasil analisis faktor eksternal tersebut diketahui bahwa sekolah memiliki beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan jumlah peserta didik baru.

Berdasarkan hasil analisis SWOT sekolah tersebut diketahui skor akhir IFAS adalah **2,01** sedangkan skor akhir EFAS adalah **1,14**. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa strategi berada di kuadran SO (*strength oportunity*) yang mendukung strategi agresif. Sehingga pihak sekolah dapat menggunakan kekuatan dari lingkungan internal sekolah dan meraih peluang yang ada pada lingkungan eksternal untuk meningkatkan jumlah peserta didik baru. Hasil analisis tersebut ditunjukkan melalui matrik SWOT pada Gambar 2.

Dari hasil analisis SWOT tersebut maka strategi bersaing sekolah yang perlu dibuat untuk meningkatkan jumlah peserta didik baru dapat dilihat pada Tabel 4.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka disimpulkan bahwa posisi sekolah berada pada kuadran SO, yaitu mendukung strategi *agresif* dengan menggunakan kekuatan

Tabel 2 Hasil Analisis Faktor Kekuatan dan Kelemahan Matrik IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

No.	Faktor-faktor Internal	Bobot	Skor	Total Bobot x Skor
	Kekuatan (Strength)			
1	Guru memenuhi standard yaitu lulusan S1 dan mengajar dibidang mereka masing-masing, hanya terdapat satu guru yang tidak bergelar sarjana.	0,25	4	1,00
2	Semangat juang / komitmen dalam pelayanan mengajar para guru yang tinggi meskipun penghasilan sangat minim	0,23	4	0,92
3	Sarana prasarana cukup lengkap dengan Lab yang cukup memadai	0,19	3	0,57
4	Memiliki fasilitas panti asuhan bagi mereka yang rumahnya jauh atau tidak dijaga orang tuanya.	0,17	3	0,51
5	Kerjasama yang baik dengan persekutuan Doa di Amerika sehingga mendapat bantuan dana pendidikan (siswa tidak membayar SPP)	0,16	4	0,64
	Total Skor	1		3,64
No.	Kelemahan (Weaknesses)			
1	Kedisiplinan guru masih kurang, khususnya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya	0,18	2	0,36
2	Program pelatihan pengembangan kompetensi guru masih sangat minim	0,17	1	0,17
3	Masih banyak guru menggunakan metode konvensional dalam proses pembelajaran serta belum mengoptimalkan media pembelajaran	0,16	1	0,16
4	Kerja sama (team work) antar guru, lembaga dalam internal sekolah masih belum optimal dan hubungan kerjasama dengan alumni belum efektif	0,15	2	0,30
5	Supervisi dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah masih belum optimal	0,14	1	0,14
5	Program untuk menjalin hubungan antar sekolah dan masyarakat dalam hal ini orang tua dan SD di bawah yayasan yang sama belum ada	0,10	2	0,20
6	Pemanfaatan fasilitas pembelajaran yang masih belum optimal	0,10	3	0,30
	Total Skor	1		1,63
Total Skor Akhir (Kekuatan – Kelemahan)				2,01

dari lingkungan internal sekolah untuk meraih peluang yang ada pada lingkungan eksternal. Perencanaan strategi bersaing sekolah yang perlu dikembangkan adalah strategi diferensiasi, yaitu:

(1) Pendidikan dan pelatihan untuk guru

Mengembangkan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan melalui keikutsertaan dalam seminar, workshop atau pelatihan dari dalam maupun dari luar sekolah.

(2) Fokus pada pelanggan internal dan eksternal

- Mengoptimalkan program dan kegiatan ekstrakurikuler mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai pada evaluasi untuk mencapai target-target yang diharapkan sehingga memiliki peluang untuk ikut berkompetisi
- Mengembangkan program *character building* untuk peserta didik

- Mengadakan program *fun day* dan seminar parenting untuk menjalin hubungan dan komunikasi yang lancar antar sekolah dan orang tua serta pembekalan pengetahuan dalam mendidik anak

(3) Kerjasama tim

- Mengadakan retreat tenaga pendidik dan kependidikan untuk mempererat hubungan dan kerjasama tim dan penyamaan visi
- Membangun jaringan alumni yang lebih efektif dan terorganisir

(4) Melibatkan dan memberdayakan karyawan

Membentuk tim evaluasi dan *subject leader* yang efektif dan efisien untuk memantau dan

memastikan kemampuan profesi guru berkembang dari sisi kualitas.

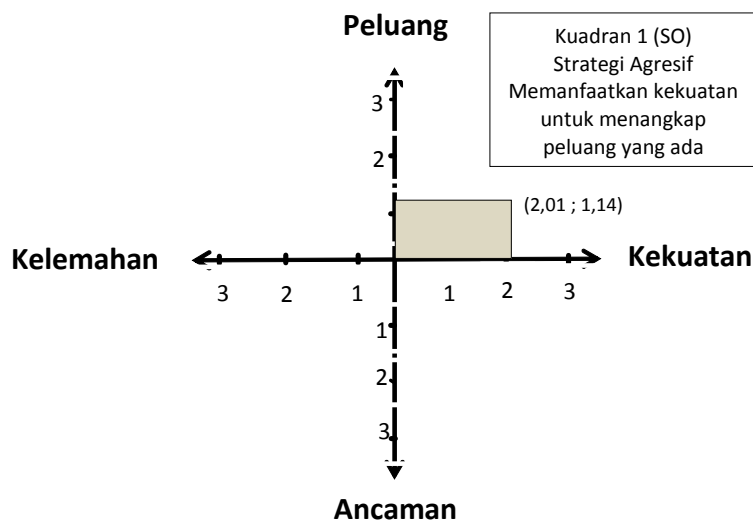
Saran bagi kepala sekolah sebagai manajemen puncak adalah mengoptimalkan faktor kekuatan sekolah secara maksimal dan bertanggungjawab penuh terhadap pengelolaan dan peningkatan semua potensi dan sumber daya di sekolah sehingga visi, misi dan tujuan sekolah dapat tercapai. Selain itu kepala sekolah perlu melakukan evaluasi untuk melihat apakah program-program sekolah telah berjalan dengan baik atau tidak, dan dapat melihat kekurangan dan kelebihan dari program yang ada.

Tabel 3 Hasil Analisis Faktor Peluang dan Ancaman Matrik EFAS (*External Factors Analysis Summary*)

No.	Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Skor	Total Bobot x Skor
	Peluang (Opportunity)			
1	Memiliki Dua Sekolah Dasar di bawah yayasan yang sama	0,20	4	1,00
2	Terdapat dua panti yang mendukung sekolah ini	0,18	4	0,80
3	Kerjasama dan sosialisasi yang baik antara sekolah-sekolah kristen	0,18	3	0,60
4	Kepercayaan masyarakat sekitar masih cukup tinggi	0,16	3	0,54
5	Dukungan dana dari pemerintah berupa Dana BOS	0,15	3	0,51
6	Menjalin hubungan kerjasama yang lebih erat dengan alumni	0,13	3	0,39
	Total Skor	1		3,84
No.	Ancaman (Threat)			
1	Keterbatasan Dana yang bergantung pada donatur	0,30	2	0,60
2	Banyaknya sekolah-sekolah Negeri yang bermunculan	0,20	3	0,60
3	Masyarakat yang menilai keberhasilan peserta didik dari sisi hasil dan nilainya, bukan dilihat dari sisi prosesnya	0,18	3	0,54
4	Tuntutan orang tua ke sekolah cukup tinggi khususnya terhadap anak pindahan	0,18	3	0,54
5	Latar belakang sosial orang tua kebanyakan dari kalangan ekonomi bawah	0,14	3	0,42
	Total Skor	1		2,70
	Total Skor Akhir (Peluang – Ancaman)			1,14

Tabel 3 Hasil Analisis Faktor Peluang dan Ancaman Matrik EFAS
(*External Factors Analysis Summary*)

No.	Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Skor	Total Bobot x Skor
	Peluang (Opportunity)			
1	Memiliki Dua Sekolah Dasar di bawah yayasan yang sama	0,20	4	1,00
2	Terdapat dua panti yang mendukung sekolah ini	0,18	4	0,80
3	Kerjasama dan sosialisasi yang baik antara sekolah-sekolah kristen	0,18	3	0,60
4	Kepercayaan masyarakat sekitar masih cukup tinggi	0,16	3	0,54
5	Dukungan dana dari pemerintah berupa Dana BOS	0,15	3	0,51
6	Menjalin hubungan kerjasama yang lebih erat dengan alumni	0,13	3	0,39
	Total Skor	1		3,84
No.	Ancaman (Threat)			
1	Keterbatasan Dana yang bergantung pada donatur	0,30	2	0,60
2	Banyaknya sekolah-sekolah Negeri yang bermunculan	0,20	3	0,60
3	Masyarakat yang menilai keberhasilan peserta didik dari sisi hasil dan nilainya, bukan dilihat dari sisi prosesnya	0,18	3	0,54
4	Tuntutan orang tua ke sekolah cukup tinggi khususnya terhadap anak pindahan	0,18	3	0,54
5	Latar belakang sosial orang tua kebanyakan dari kalangan ekonomi bawah	0,14	3	0,42
	Total Skor	1		2,70
Total Skor Akhir (Peluang – Ancaman)				1,14



Gambar 2 Matriks SWOT

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, S. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- David, F. R. 2008. *Manajemen Strategis: Konsep, Edisi 10*. Jakarta: Salemba.
- Dessel, G. 2008. *Human Resoure Management 11th Edition*. New Jersey: Person Prentice Hall.
- Sallis, E. 2007. *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*. Yogyakarta: L IRCISoD.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. 1997. *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Hunger, David. & Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi.
- Lubis. 2004. *Strategi Pemasaran Dalam Persaingan Bisnis*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Lupiyoadi, R. 2013. *Manajemen Pemasaran Jasa (Praktik dan Teori)*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Nasution, M. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Porter, M.S. 1992. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga
- Porter. 2007. *Strategy bersaing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Putra, N. 2012. *Research & Development*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rangkuti, F. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Rochaety, E dkk. 2005. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sagala, S. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: PT Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F dan Diana, A. 2005. *Total quality Management*. Edisi 5. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Trout, J & Rivkin, S. 2001. *Differentiate Or Die: Survival In Our Era of Killer Competition*, Jakarta: Erlangga.
- Usman, M.U. 2002. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Cintra Umbara.
- Purwanto, N. A. 2011. Strategi Bersaing Dalam Bisnis Pendidikan, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7 (1).
- Sulistiyawati, Sri. 2007. Strategi Perguruan Tinggi Dalam Menghadapi Persaingan Global. *Jurnal Madani*, 8 (3).
- Wijaya, D. 2008. Pemasaran Jasa Pendidikan Sebagai Upaya untuk Meningkatkan Daya Saing Sekolah. *Jurnal Pendidikan Penabur*. 11 (7).
- Jayakumaran, M, Manoharan, C. 2011. Total Quality Management In Education. *International Journal of Current Research* . 33 (3),149 -153.
- M. Manivannan, K. S. Premila. 2009. Application of Principles of Total Quality Management (TQM) In Teacher Education Institutions. *Journal of College Teaching & Learning – October 2009*. 6 (6).