

EVALUASI STRATEGI BERSAING**SMA KRISTEN 1 SALATIGA****Eclesia Tehupeior**

Alumni Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan

FKIP Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga

eclesiastehuepeior@gmail.com

Bambang S. Sulasmono

Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan

FKIP Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga

bambang.sulasmono@staff.uksw.edu

ABSTRACT

This study aims to evaluate the competitive strategies of SMA Kristen 1 Salatiga. The type of this study was a qualitative evaluation, through data collection by means of interviews, questionnaires, observation and documentation study. Data obtained and analyzed by an evaluation component based on Rumelt (2000) were consistency, consonance, advantage and feasibility. The results showed that: (1) Consistency evaluation of competitive strategy applied by SMA Kristen 1 Salatiga has shown consistency with the goals, values and policies of the school. (2) Consonance evaluation of competitive strategy has demonstrated suitability with the needs of society, while for competition with other schools, the school programs such as Peduli Kasih program, Sekolah Lima Hari, moving class, SMUQI Radio and multimedia extracurricular namely cinematography and photography are not appropriate. (3) Advantage evaluation of competitive strategy in the school programs such as Peduli Kasih, moving class, and Sekolah Lima Hari do not excel the resources, skills and superior positions. Other programs such as multimedia Extracurricular namely photography and cinematography is not superior to the superior position. Meanwhile, special programs such as the education expo, parenting day, career day and the Field Trip program through Live In and outdoor study do not excel in superior skills. (4) Feasibility evaluation shows that multimedia extracurricular programs have not showed the feasibility of the physical resources which involves computer supporting facilities and Wi-Fi. Suggestion to school in order to maintain the consistency that was owned, suitability to the needs of society as well as pay attention to competition with other schools also enhance the achievement of advantage and checking of IT facilities.

Keywords: *Evaluation of Competitive Strategy, Consistency, Consonance, Advantage, Feasibility.*

PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia pendidikan semakin atraktif. Kondisi tersebut dapat menjadikan lembaga pendidikan yang mampu bertahan menjadi unggul, namun bagi lembaga yang tidak mampu bertahan menghadapi persaingan akan mengalami penurunan dalam hal kualitas khususnya bagi sekolah swasta (Geller dkk, 2006; Andersen dkk, 2007). Oleh karena itu, sekolah dituntut untuk melakukan berbagai penataan sehingga mampu bersaing dan dapat terus meningkat menjadi lebih baik. Langkah yang dapat ditempuh yaitu menerapkan strategi bersaing melalui *differensiasi*, *focus* dan *cost based-leadership* (Porter, 2007).

Ketika sebuah strategi bersaing sudah dibangun dan dijalankan selama kurun waktu tertentu maka diperlukan upaya untuk mengevaluasi strategi yang bersangkutan. Menurut Rumelt (2000) evaluasi terhadap strategi bersaing yang digunakan oleh sebuah institusi mencakup aspek konsistensi (*consistency*), kesesuaian (*consonance*), keunggulan (*advantage*), kelayakan (*feasibility*) dari strategi bersaing itu sendiri. Menurut Rumelt (2000), (1) aspek konsistensi merujuk pada prinsip bahwa strategi bersaing tidak boleh tidak konsisten dengan tujuan, nilai yang dikembangkan dan kebijakan yang ditetapkan oleh institusi yang bersangkutan (2) Kesesuaian, strategi harus mewakili respon adaptif atau penyesuaian terhadap lingkungan eksternal dan persaingan dengan institusi lain. (3) Keunggulan, strategi harus memfasilitasi upaya menciptakan dan mempertahankan keunggulan dalam sumber daya superior, ketrampilan superior dan posisi superior. (4) Kelayakan, strategi tidak boleh menguras seluruh sumber daya fisik, manusia, dan sumber daya keuangan atau membawa masalah baru yang tidak terpecahkan.

Sekolah yang menerapkan strategi bersaing mampu memenangkan persaingan antar lembaga pendidikan dan diminati oleh banyak masyarakat. Hal itu dibuktikan melalui penelitian Kettunen (2002), Kastanya (2012) dan Noya (2013), Bahkan melalui strategi bersaing, sekolah mampu memperoleh target pangsa pasar, keuntungan dan penjualan dengan meningkatkan kualitas SDM serta efektif dalam meningkatkan posisi pemasaran sekolah (Cutright, 2003; Kartajaya, 2010). Hasil-hasil penelitian tersebut sesungguhnya menunjukkan bahwa strategi bersaing ternyata efektif diterapkan untuk memenangkan persaingan. SMA Kristen 1 Salatiga juga merupakan salah satu sekolah swasta yang menerapkan strategi bersaing untuk memenangkan persaingan.

Merujuk pada penelitian Noya (2013), diketahui bahwa SMA Kristen 1 Salatiga menerapkan strategi bersaing untuk tetap menjaga eksistensi sekolah dalam menghadapi persaingan dan strategi itu pula sebagai kunci utama dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Strategi yang diterapkan yaitu strategi differensiasi dan strategi keunggulan berbasis biaya. Strategi differensiasi dilakukan melalui berbagai program yang berbeda dari sekolah yang ada di Salatiga misalnya peduli kasih, kewirausahaan dan agribisnis, pengembangan diri berupa eskul multimedia, program khusus, *field trip*, sekolah lima hari dan *moving class*. Program tersebut melibatkan semua pihak sekolah seperti siswa, guru, dan orang tua siswa. Sedangkan keunggulan biaya dilihat dari murahnya biaya pendidikan jika dibandingkan dengan sekolah swasta lainnya di salatiga.

Mengenai strategi *differensiasi* melalui program-program tersebut ditemukan bahwa hal ini juga diterapkan oleh sekolah lain yaitu SMA Negeri 1 Salatiga menerapkan *moving class* (<http://www.sman1salatiga.sch.id/>), SMA

Negeri 2 Salatiga menerapkan *moving class* dan agribisnis (<https://sma2salatiga.wordpress.com>), SMA Pangudi Luhur Salatiga menerapkan *moving class* dan berbagi kasih (www.pangudiluhur.org). Selain itu, SMA Laboratorium Kristen Satya Wacana dan SMA Kristen 2 Salatiga (Eclesia dan Widiarso, 2013) juga melaksanakan *moving class* dengan pembelajaran 5 hari dan ada program peduli kasih sebagai citra sekolah kristen. Selain itu pula, berdasarkan data dalam wawancara dengan Kepala SMA Kristen 1 Salatiga diketahui bahwa ada beberapa program belum berjalan maksimal dengan berbagai hambatan yang dihadapi.

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengevaluasi strategi bersaing sekolah yang selama ini telah dijalankan oleh SMA Kristen 1 dalam bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya. Melalui evaluasi ini sekolah dimungkinkan untuk mawas diri karena evaluasi yang tepat waktu dapat memperingatkan manajemen akan adanya masalah atau potensi masalah sebelum menjadi kritis (Pearce dan Robinson, 2008).

Berdasarkan uraian di atas, maka pertanyaan penelitian adalah bagaimana konsistensi, kesesuaian, keunggulan dan kelayakan strategi bersaing SMA Kristen 1 Salatiga? Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi konsistensi, kesesuaian, keunggulan dan kelayakan strategi bersaing yang diterapkan oleh SMA Kristen 1 Salatiga. Sehingga diharapkan melalui evaluasi yang dilakukan dapat menambah wawasan dalam bidang manajemen sekolah juga kepala SMA Kristen 1 Salatiga dapat memperbaharui strategi yang dimiliki guna menghadapi persaingan dalam dunia pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian evaluatif kualitatif. Penelitian berlangsung pada

SMA Kristen 1 Salatiga, Jln. Osamaliki No.32 Salatiga, Jawa Tengah. Berlangsungnya penelitian dimulai tanggal 10 April 2015 hingga 1 Mei 2015. Data diperoleh melalui wawancara, kuisisioner, studi dokumentasi dan observasi dengan sumber data yaitu Kepala SMA Kristen 1 Salatiga, Wakasek Sarana Prasarana, Wakasek Kesiswaan, dan Bendahara Sekolah. Kuisisioner diberikan kepada guru dan siswa. Sedangkan studi dokumentasi dilakukan terhadap profil sekolah, RKAS, website sekolah, dan fasilitas sekolah. Data kemudian diuji validitasnya menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Teknik analisa data yang digunakan adalah menurut komponen evaluasi oleh Rumelt (2000).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

a. Evaluasi Konsistensi (*Consistency*)

Hasil evaluasi tentang konsistensi strategi bersaing yang dijalankan oleh SMA K 1 terhadap tujuan sekolah, nilai yang dikembangkan dan kebijakan yang ditempuh sekolah dapat disajikan secara ringkas melalui Tabel 1.

Tabel 1 menunjukkan, bahwa pada evaluasi konsistensi, strategi bersaing yang diterapkan diferensiasi program sekolah Peduli Kasih, Sekolah Lima Hari, *Moving Class*, Kewirausahaan dan AgriBisnis, *Field Trip* berupa *Live In* dan *Outdoor Study*, Program Khusus yaitu Ekspo Pendidikan, *Career Day*, *Parenting Day*, *Character Builiding*, Pengembangan Diri yaitu SMUQIRadio, KIR, ekstrakurikuler robotik dan ekstrakurikuler multimedia yang terdiri atas jurnalistik, fotografi, sinematografi serta strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP murah menunjukkan konsistensi terhadap tujuan, nilai yang dikembangkan dan kebijakan yang ditetapkan sekolah.

Tabel 1 Ringkasan Hasil Evaluasi Konsistensi Strategi bersaing SM K 1 Salatiga

No	Strategi Bersaing	Konsistensi (<i>Consistency</i>)			Penilaian
		Tujuan Sekolah	Nilai	Kebijakan yang ditempuh sekolah	
I. Diferensiasi					
1.	Peduli Kasih	Mewujudkan pendidikan yang berkualitas, sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat yang dilandasi oleh semangat pelayanan, kasih, kebenaran dan keadilan.	Nilai peduli social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibadah jam 11.45 diikuti siswa pada tiap kelas ➤ Dilakukan pengumpulan persembahan 	Konsisten
2.	Sekolah Lima Hari		Nilai kedisiplinan	Senin-jumat berlangsung maka sabtu layanan lain tetap dibuka	Konsisten
3.	<i>Moving Class</i>		Nilai kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perpindahan siswa sesuai mata pelajaran ➤ Pengawasan pelaksanaan SOP oleh kepala sekolah. 	Konsisten
4.	Kewirausahaan dan agrobisnis	Menjadikan warga sekolah sebagai pribadi yang memiliki kesadaran dan kepedulian terhadap lingkungan.	Nilai peduli lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Membeli lahan baru dalam upaya perluasan. ➤ Penugasan wakasek SarPras 	Konsisten
5.	<i>Field Trip</i>				
	a. <i>Live In</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menjalin kerjasama (<i>networking</i>) dengan lembaga/institusi terkait, masyarakat dan dunia usaha/industri dalam upaya melakukan inovasi pembelajaran yang lebih diorientasikan pada pengalaman belajar dengan pembekalan <i>lifeskill</i>. 	Nilai sosial, peduli lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Memperbaharui kerjasama dengan masyarakat tiap tahun ajaran. ➤ Membantu kontribusi siswa 	Konsisten
	b. <i>Outdoor Study</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menjadikan warga sekolah sebagai pribadi yang memiliki kesadaran dan kepedulian terhadap lingkungan. 	Nilai peduli lingkungan, nilai sosial, nilai kemandirian.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Memperbaharui kerjasama dengan institusi lain tiap tahun ajaran ➤ Membantu siswa dalam kontribusi 	Konsisten
6.	Pengembangan Diri				
	a. SMUQI Radio	Mengoptimalkan pelaksanaan kegiatan pengembangan diri/ekstrakurikuler unggulan yang sesuai potensi dan minat siswa.	Nilai kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Layanan broadcast oleh siswa 	Konsisten
	b. KIR		Nilai kemandirian, kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pendampingan KIR oleh guru ➤ Motivasi & Reward dari sekolah 	Konsisten
	c. Robotik		Nilai kedisiplinan, nilai kemandirian	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengadaan alat" robotic ➤ pendampingan tenaga ahli dari luar sekolah 	Konsisten
	d. Jurnalistik		Nilai kedisiplinan, nilai kemandirian	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pendampingan dari luar sekolah. ➤ Pengadaan alat penunjang 	Konsisten
	e. Sinematografi		Nilai kedisiplinan, nilai kemandirian	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pendampingan dari luar sekolah ➤ Pengadaan alat penunjang 	Konsisten
	f. Fotografi		Nilai kedisiplinan, nilai kemandirian	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pendampingan dari luar sekolah ➤ Pengadaan alat penunjang. 	Konsisten

7.	Program Khusus				
	a. Ekspo Pendidikan	Menjalin kerjasama (<i>networking</i>) dengan lembaga/institusi terkait,	Nilai sosial, kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kerjasama dengan PT ➤ Penarikan Kontribusi dari PT yang ikut serta 	Konsisten
	b. <i>Career Day</i>	masyarakat dan dunia usaha/industry dalam upaya melakukan inovasi pembelajaran yang lebih diorientasikan pada pengalaman belajar dengan pembekalan <i>lifeskil</i> .	Nilai sosial,	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kerjasama dengan alumni dan tokoh terkait 	Konsisten
	c. <i>Parenting Day</i>		Nilai sosial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Undangan kehadiran orang tua ➤ Melakukan seminar dengan tema tertentu 	Konsisten
d. Character Building	Menghasilkan lulusan yang berbudi pekerti, berdisiplin tinggi, beriman, terampil berolah ilmu pengetahuan, berolah seni, serta terampil berkomunikasi dengan sarana teknologi informasi dan bahasa asing.	Nilai kedisiplinan, peduli lingkungan, sosial.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Membuat program yang dilaksanakan melalui pembelajaran di kelas dan pembudayaan di lingkungan sekolah 	Konsisten	
II. Keunggulan Berbasis Biaya					
1.	Penawaran Biaya SPP Murah	Mewujudkan pendidikan yang berkualitas, sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat yang dilandasi oleh semangat pelayanan, kasih, kebenaran dan keadilan.	Nilai peduli social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penawaran biaya SPP murah per jenjang kelas ➤ Melibatkan masukan masyarakat dalam penentuan SPP. 	Konsisten

b. Evaluasi Kesesuaian (*Consonance*)

Hasil evaluasi tentang kesesuaian antara strategi bersaing yang dijalankan oleh SMA K 1 dengan kebutuhan masyarakat dan persaingan dengan sekolah lain dapat disajikan secara ringkas melalui Tabel 2.

Tabel 2 menunjukkan bahwa pada evaluasi kesesuaian, strategi bersaing diferensiasi melalui program sekolah Peduli Kasih, Sekolah Lima Hari, *Moving Class*, Kewirausahaan dan AgriBisnis, *Field Trip* berupa *Live In* dan *Outdoor Study*, Program Khusus yaitu Ekspo Pendidikan, *Career Day*, *Parenting Day*, *Character Building*, Pengembangan Diri yaitu SMUQIRadio, KIR, ekstrakurikuler robotik dan ekstrakurikuler multimedia yang terdiri atas jurnalistik, fotografi, sinematografi serta strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP murah telah

menunjukkan kesesuaian terhadap lingkungan eksternal yaitu kebutuhan masyarakat akan layanan program, pangan, kebaruan teknologi dan biaya pendidikan murah. Sedangkan, strategi bersaing yang tidak menunjukkan kesesuaian terhadap sekolah lain, antara lain: program Peduli Kasih, Sekolah Lima Hari, *Moving Class*, SMUQIRadio, *parenting day* dan ekstrakurikuler multimedia yaitu sinematografi dan fotografi.

c. Evaluasi Keunggulan (*Advantage*)

Hasil evaluasi tentang keunggulan strategi bersaing yang dijalankan oleh SMA K 1 diukur dari sisi tersedianya sumberdaya superior, ketrampilan superior dan posisi superior dapat disajikan secara ringkas melalui tabel 3.

Tabel 2 Ringkasan Hasil Evaluasi Kesesuaian Strategi bersaing SMA K 1 Salatiga

No.	Strategi Bersaing	Kesesuaian (<i>Consonance</i>)		Penilaian	
		Kebutuhan Masyarakat	Persaingan Dengan Sekolah lain		
I. Diferensiasi					
1.	Peduli Kasih	Kebutuhan masyarakat akan biaya pendidikan murah	Ada di SMA Laboratorium Satya Wacana	Tidak Adaptif Terhadap sekolah lain	
2.	Sekolah Lima Hari	Kebutuhan akan layanan pendidikan	Ada di SMA Laboratorium Satya Wacana	Tidak Adaptif Terhadap sekolah lain	
3.	<i>Moving Class</i>	Kebutuhan akan layanan pendidikan	Ada di SMA Laboratorium Satya Wacana	Tidak Adaptif Terhadap sekolah lain	
4.	Kewirausahaan dan agrobisnis	Kebutuhan akan pangan dan tanaman hias	Tidak ada pada SMA Laboratorium Satya Wacana	Adaptif	
5.	<i>Field Trip</i> a. <i>Live In</i>	Kebutuhan akan layanan program pendidikan	Ada di SMA Laboratorium Satya Wacana	Tidak Adaptif Terhadap sekolah lain	
	b. <i>Outdoor Study</i>	Kebutuhan akan layanan program pendidikan	Ada di SMA Laboratorium Satya Wacana	Tidak Adaptif Terhadap sekolah lain	
6.	Pengembangan Diri				
	a. SMUQI Radio	Kebutuhan akan kebaruan teknologi dan layanan program pendidikan	Ada di SMA Laboratorium Satya Wacana	Tidak Adaptif Sekolah lain	
	b. KIR	Kebutuhan akan layanan program pendidikan	Tidak di SMA Laboratorium Satya Wacana	Adaptif	
	c. Ekstrakurikuler Robotik	Kebutuhan akan kebaruan teknologi dan layanan program pendidikan	Tidak ada di SMA Laboratorium Satya Wacana	Adaptif	
	d. Ekstrakurikuler Multimedia:	≠ Jurnalistik	Kebutuhan akan kebaruan teknologi dan layanan pendidikan	Tidak SMA Laboratorium Satya Wacana)	Adaptif
		≠ Sinematografi	Kebutuhan akan kebaruan teknologi dan layanan pendidikan	Diterapkan juga oleh SMA Laboratorium Satya Wacana	Tidak Adaptif terhadap sekolah lain
≠ Fotografi		Kebutuhan akan kebaruan teknologi dan layanan pendidikan	Diterapkan juga oleh SMA Laboratorium Satya Wacana	Tidak adaptif terhadap sekolah lain	
7.	Program Khusus				
	a. Ekspo Pendidikan	Kebutuhan akan layanan program pendidikan	Tidak ada di SMA Laboratorium Satya	Adaptif	
	b. <i>Career Day</i>	Kebutuhan akan layanan program pendidikan	Tidak ada di SMA Laboratorium Satya Wacana	Adaptif	
	c. <i>Parenting Day</i>	Kebutuhan akan layanan program pendidikan	Diterapkan juga oleh SMA Laboratorium Satya Wacana	Tidak Adaptif terhadap sekolah lain	
d. <i>Character Building</i>	Kebutuhan akan layanan program pendidikan	Ada di SMA Laboratorium Satya Wacana	Tidak Adaptif sekolah lain		
II. Keunggulan Berbasis Biaya					
1.	Penawaran Biaya SPP Murah	Kebutuhan akan biaya pendidikan yang murah	Beda dengan SMA Laboratorium Satya Wacana	Adaptif	

Tabel 3 Ringkasan Hasil Evaluasi Keunggulan Strategi bersaing SMA K 1 Salatiga

No.	Strategi Bersaing	Keunggulan (<i>Advantage</i>)			Penilaian
		Sumber Daya Superior	Ketrampilan Superior	Posisi Superior	
I. Strategi Diferensiasi					
1.	Peduli Kasih	—	—	Memberi bantuan biaya (Sama dengan SMA Lab. Satya Wacana)	Tidak Unggul dalam ketiganya
2.	Sekolah Lima Hari	—	—	Layanan fasilitas tertentu dibuka pd hari sabtu (Sama dengan SMA Lab. Satya Wacana)	Tidak Unggul dalam ketiganya
3.	<i>Moving Class</i>	—	—	Sesuai matPel (Sama dengan SMA Lab. Satya Wacana)	Tidak Unggul Dalam ketiganya
4.	Kewirausahaan dan agrobisnis	Kerjasama dengan Lembaga Lingkungan Hidup, FEB dan Pertanian UKSW.	Juara 1 Pengelolaan sampah tahun 2014	Wirasaha, lingkungan hijau dan lahan bercocok tanam. *mulai ditiru SMA Negeri 2 Salatiga* (Tidak ada pada SMA Lab. Satya Wacana)	Unggul (tapi punya potensi ditiru)
5.	<i>Field Trip</i>				
	a. <i>Live In</i>	Kerjasama dengan Lembaga Masyarakat	—	Desa orientasi Tani (Tidak sama dengan SMA Lab. Satya Wacana)	Unggul dalam Sumber Daya dan Posisi Superior
	b. <i>Outdoor Study</i>	Kerjasama dengan Insitusi lain	—	Tujuan utama kunjungan ke dunia industri (Tidak Sama dengan SMA Lab. Satya Wacana)	Unggul dalam Sumber Daya dan Posisi Superior
6. Pengembangan Diri					
	a. SMUQI Radio	Kerjasama dengan Fiskom UKSW	—	Dijalankan oleh siswa (ada pada SMA Lab. Satya Wacana)	Unggul dalam Sumber Daya superior
	b. KIR	Kerjasama dengan Biologi, TI UKSW	Juara, 3 KIR TI (2013), Juara 2 KIR Kimia (2013) dan Juara 1 KIR Sosial (2013)	Adanya pengangan proporsional didampingi guru yang memotivasi juga Reward dari sekolah (Tidak ada pada SMA Lab.Satya Wacana)	Unggul dalam ketiganya
	c. Ekstrakurikuler Robotik	Kerjasama dengan Elektro UKSW	Ikut serta dalam perlombaan robotik nasional	(Tidak ada pada SMA Lab. Satya Wacana)	Unggul dalam ketiganya
	d. Ekstrakurikuler Multimedia:				
	≡ Jurnalistik	Kerjasama dengan Fiskom UKSW	Juara 1 broadcasting tahun 2013	<i>Broadcasting</i> /penyiaran (ada pada SMA Lab. Satya Wacana)	Unggul dalam s.day dan ket.superior
	≡ Sinematografi	Kerjasama dengan Fiskom dan TI UKSW	Juara Kriya Film dan Poster	(Membuat film atau video) (Sama dengan SMA Lab. Satya Wacana)	Unggul dalam sumber daya dan ket. Superior
	≡ Fotografi	Kerjasama dengan TI UKSW	Juara Kriya Film dan Poster	Membuat dan mengedit foto (Sama dengan SMA Lab. Satya Wacana)	Unggul dalam sumber daya dan ket.superior
7. Program Khusus					
	a. Ekspo Pendidikan	Kerjasama dengan berbagai PT dan industry	—	Pendaftaran member PT dan dunia industri mendatangkan keuntungan finansial (Tidak ada di SMA Lab. Satya Wacana)	Unggul dalam sumber daya dan posisi superior
	b. <i>Career Day</i>	Kerjasama dengan masyarakat, alumni maupun industry	—	Dunia usaha/industri terlibat (Tidak ada di SMA Lab. Satya Wacana)	Unggul dalam sumber daya dan posisi superior
	c. <i>Parenting Day</i>	Kerjasama dengan lembaga lain untuk seminar terhadap orang tua dengan tema tertentu.	—	Seminar/workshop dengan tema tertentu (Tidak sama dengan SMA Lab. Satya Wacana)	Unggul dalam sumber daya dan posisi superior
	d. Character Building	Kerjasama dengan Psikologi dan BK UKSW	—	Terprogram, pembudayaan di sekolah (ada di SMA Lab.Satya Wacana)	Unggul dalam sumber daya superior
II. Keunggulan Berbasis Biaya					
1.	Penawaran Biaya SPP Murah	Kerjasama dengan orang tua siswa	Invest keuangan	Murah dan terjangkau semua kalangan	Unggul dalam ketiganya

Tabel 3 menunjukkan bahwa pada evaluasi keunggulan, strategi bersaing diferensiasi melalui program sekolah kewirausahaan dan agrobisnis, pengembangan diri berupa, KIR, Robotik, Jurnalistik serta strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP

murah telah menghasilkan keunggulan baik secara sumber daya, ketrampilan maupun posisi superior. Sedangkan, program peduli kasih, *moving class*, sekolah lima hari misalnya tidak ada keunggulan dalam ketiga kategori tersebut. Program lain seperti Ekstrakurikuler multimedia

yaitu fotografi dan sinematografi, SMUQI Radio tidak unggul pada posisi superior. Sedangkan, program khusus sekolah seperti ekspo pendidikan, *parenting day*, *career day* serta program *Field Trip* berupa *Live In* dan *outdoor study* tidak unggul dari sisi ketrampilan superior.

d. Evaluasi Kelayakan (*Feasibility*)

Hasil evaluasi kelayakan sumberdaya yang dimanfaatkan dalam implementasi strategi bersaing yang dijalankan oleh SMA K 1 dapat disajikan secara ringkas melalui tabel 4 berikut ini.

Tabel 4 Ringkasan Hasil Evaluasi Konsistensi Strategi bersaing SMA K 1 Salatiga

No	Strategi Bersaing	Kelayakan (<i>Feasibility</i>)			Penilaian
		Sumber Daya Fisik	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya Keuangan	
I. Diferensiasi					
1.	Peduli Kasih	Kelas dan Ruang Broadcast	Guru Agama	Siswa Melalui Persembahan	Layak
2.	Sekolah Lima Hari	Menggunakan 19 dari 21 Ruang kelas	Guru sesuai MatPel	Bidang SarPras	Layak
3.	<i>Moving Class</i>	Menggunakan 19 dari 21 Ruang kelas	Guru sesuai matPel	Bidang SarPras	Layak
4.	Kewirausahaan dan agrobisnis	Lahan bercocok tanam, peralatan dan bahan (bibit, pupuk) ada took kejujuran	Guru Eko/Akun, dibantu FEB dan Pertanian UKSW	Bidang SarPras	Layak
5.	<i>Field Trip</i>				
	a. <i>Live In</i>	Rumah Warga	Penanggung jawab wakasek Humas	Bidang Humas	Layak
	b. <i>Outdoor Study</i>	Tujuan Kunjungan (industri, pabrik, museum)	Penanggung jawab wakasek kurikulum, humas dan didampingi guru matpel	Bidang Kurikulum dan Humas	Layak
6.	Pengembangan Diri				
	a. SMUQI Radio	Ruang broadcast dan fasilitas penunjang	Guru Bhs. Indo dibantu Fiskom UKSW	Bidang SarPras	Layak
	b. KIR	Ruang Lab dan fasilitas penunjang	Guru matpel dan UKSW	Bidang Kesiswaan	Layak
	c. Ekstrakurikuler Robotik	ruang robotik dan fasilitas pelengkap	Memakai Tenaga Ahli Elektro UKSW	Bidang SarPras	Layak
	d. Ekstrakurikuler Multimedia: ≠ Jurnalistik	Ruang broadcast	Guru Bindo, dibantu Fiskom UKSW	Bidang Kesiswaan	Layak
	≠ Sinematografi	Ruang Multimedia dan fasilitas pelengkap	Guru TI, dibantu Fiskom, TI UKSW	Bidang Kesiswaan	Belum
	≠ Fotografi	Ruang Multimedia dan fasilitas pelengkap	Guru TI dibantu Fiskom, TI UKSW	Bidang Kesiswaan	Belum
7.	Program Khusus				
	a. Ekspo Pendidikan	Lap. Basket atau ruang serbaguna	Guru BK	Bidang Humas	Layak
	b. <i>Career Day</i>	Lap. Basket atau ruang serbaguna	Guru BK	Bidang Humas	Layak
	c. <i>Parenting Day</i>	Ruang Serbaguna	Guru BK	Bidang Humas	Layak
	d. Character Building	Lingkungan / pembudayaan sekolah	Guru BK	Bidang Kurikulum	Layak
II. Keunggulan Berbasis Biaya					
1.	Penawaran Biaya SPP Murah		Sekolah, komite, yayasan	Sumber Pendapatan Sekolah	Layak

Tabel 4 menunjukkan bahwa pada evaluasi kelayakan, strategi bersaing diferensiasi melalui program Peduli Kasih, Sekolah Lima Hari, *Moving Class*, Kewirausahaan dan AgriBisnis, *Field Trip* berupa *Live In* dan *Outdoor Study*, Program Khusus yaitu Ekspo Pendidikan, *Career Day*, *Parenting Day*, *Character Building*, Pengembangan Diri yaitu SMUQI Radio, KIR, ekstrakurikuler robotik dan ekstrakurikuler multimedia yang terdiri atas jurnalistik, fotografi, sinematografi serta strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP telah menunjukkan kelayakan secara sumber daya manusia, keuangan dan fisik sekolah. Sedangkan dalam program ekstrakurikuler multimedia ada masalah berkenaan dengan fasilitas penunjang komputer dan WIFI.

PEMBAHASAN

Terhadap hasil evaluasi tentang strategi bersaing SMA Kristen 1 Salatiga yang mencakup 4 aspek yaitu konsistensi (*consistency*), kesesuaian (*consonance*), keunggulan (*advantage*), dan kelayakan (*feasibility*) di atas dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut.

Konsistensi (*Consistency*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua strategi bersaing yang diterapkan baik diferensiasi program maupun strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP telah menunjukkan konsistensi terhadap tujuan, nilai yang dikembangkan dan kebijakan yang ditetapkan sekolah. Hal ini sesuai pendapat Rumelt (2000) dan hasil penelitian Dalimunthe (2009) yang telah menunjukkan kesamaan dalam konsistensi strategi yang diterapkan yaitu melalui tujuan, nilai dan kebijakan yang ditempuh institusi atau sekolah.

Kesesuaian (*Consonance*)

Hasil penelitian menunjukkan terdapat kesesuaian antara sebagian strategi bersaing yang diterapkan SMA Kristen 1 Salatiga dengan lingkungan eksternal yaitu pemenuhan kebutuhan masyarakat dan persaingan dengan sekolah lain, dan terdapat sebagian strategi yang tidak menunjukkan kesesuaian dengan lingkungan eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua strategi bersaing baik diferensiasi melalui program dan strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP murah semuanya menunjukkan kesesuaian dengan lingkungan eksternal yaitu kebutuhan masyarakat akan layanan pendidikan, kebaruan teknologi, pangan maupun biaya pendidikan murah.

Di lain pihak hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada strategi bersaing yang menunjukkan kesesuaian dengan lingkungan eksternal dalam bentuk strategi sekolah lain, ada pula yang tidak. Program yang menunjukkan kesesuaian antara lain: strategi bersaing diferensiasi melalui program Kewirausahaan dan AgriBisnis, *Field Trip* berupa *Live In* dan *Outdoor Study*, Program Khusus yaitu Ekspo Pendidikan, *Career Day*, *Character Building* serta Pengembangan Diri yaitu, KIR, ekstrakurikuler robotik dan jurnalistik serta strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP murah. Sedangkan, program yang tidak menunjukkan kesesuaian terhadap persaingan dengan sekolah lainnya, antara lain: Peduli Kasih, Sekolah Lima Hari, *Moving Class*, SMUQI Radio, *parenting day*, dan ekstrakurikuler multimedia yaitu sinematografi dan fotografi. Hal ini dikarenakan program-program tersebut juga ditemukan pada sekolah swasta lainnya, sesuai pendapat Porter (2007) yaitu pesaing meniru fitur diferensiasi dengan cepat. Maka seharusnya

sekolah dapat segera menemukan kekhasan atau keunikan yang mampu membedakan diri dengan pesaing (Kotler, dalam Lestari, 2005).

Keunggulan (*Advantage*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan strategi bersaing SMA Kristen ada secara sumber daya, ketrampilan dan posisi superior. Berkaitan dengan hal tersebut, strategi bersaing yang diterapkan SMA Kristen 1 Salatiga ada yang sudah menunjukkan keunggulan ada pula yang tidak. Tentang Sumber Daya Superior, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang diterapkan SMA Kristen 1 Salatiga ada yang menghasilkan keunggulan secara sumber daya superior ada pula yang tidak. Strategi bersaing diferensiasi melalui program sekolah kewirausahaan dan agrobisnis, program khusus berupa *career day*, *parenting day*, ekspo pendidikan, *character bulding*, program pengembangan diri berupa SMUQI Radio, KIR Robotik, Jurnalistik telah menunjukkan keunggulan secara sumber daya superior yaitu kerjasama yang dimiliki dengan institusi atau lembaga lain. Maka hal ini sejalan dengan pendapat Rumelt (2000) bahwa strategi yang diterapkan harus memfasilitasi institusi dalam memperoleh sumber daya superior yaitu kerjasama.

Tentang ketrampilan Superior, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang diterapkan SMA Kristen 1 Salatiga ada yang menghasilkan keunggulan secara ketrampilan superior ada pula yang tidak. Strategi bersaing diferensiasi melalui program kewirausahaan dan agrobisnis, program khusus berupa *career day*, *parenting day*, ekspo pendidikan, *character bulding*, program pengembangan diri berupa SMUQI Radio, KIR, Robotik, Jurnalistik serta strategi telah menunjukkan keunggulan secara ketrampilan superior. Hal itu sejalan dengan pendapat

Rumelt (2000) bahwa strategi yang diterapkan harus memfasilitasi insitusi dalam memperoleh ketrampilan superior Namun, disisi lain ada beberapa program lain yang tidak memiliki keunggulan secara ketrampilan superior, antara lain: program peduli kasih, *moving class*, sekolah lima hari, program khusus sekolah seperti ekspo pendidikan, *parenting day*, *career day* serta program *Field Trip* berupa *Live In* dan *outdoor study*. Sejalan dengan pendapat Rumelt (2000), faktor ketidakunggulan tersebut diduga terutama karena sekolah belum bisa menjadi pemimpin dalam bidang layanan yang bersangkutan.

Sedang mengenai posisi superior, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang diterapkan SMA Kristen 1 Salatiga ada yang menghasilkan keunggulan secara posisi superior ada pula yang tidak. Strategi bersaing diferensiasi melalui program kewirausahaan dan agrobisnis, program khusus berupa *career day*, *parenting day*, ekspo pendidikan, *character bulding*, program pengembangan diri berupa KIR, robotik, jurnalistik serta strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP murah telah menunjukkan keunggulan secara posisi superior. Selain itu, ada beberapa program lain ada pula yang tidak menghasilkan keunggulan secara posisi superior. Program tersebut antara lain: peduli kasih, *moving class*, sekolah lima hari, SMUQI, *parenting day*, ekstrakurikuler multimedia yaitu fotografi dan sinematografi. Pendapat Porter (2007), sesungguhnya resiko peniruan yang sedang dihadapi oleh SMA Kristen 1. Penting kiranya jika sekolah memperhatikan pendapat Widhaestoeti dalam Kastanya (2013) bahwa harus ada upaya untuk mempertahankan strategi melalui cara mengkomunikasikannya. Selain itu, sekolah juga dapat menawarkan nilai khas atau keunikan

yang mampu membedakan diri dengan pesaing (Kartajaya, 2010).

Kelayakan (*Feasibility*)

a. Sumber Daya Fisik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua strategi bersaing yang diterapkan baik diferensiasi program sekolah berupa: Peduli Kasih, Sekolah Lima Hari, *Moving Class*, Kewirausahaan dan AgriBisnis, *Field Trip* berupa *Live In* dan *Outdoor Study*, Program Khusus yaitu Ekspo Pendidikan, *Career Day*, *Parenting Day*, *Character Building*, Pengembangan Diri yaitu SMUQIRadio, KIR, ekstrakurikuler robotik dan ekstrakurikuler multimedia yang terdiri atas: jurnalistik, fotografi, sinematografi; serta strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP telah menunjukkan kelayakan secara sumber daya fisik sekolah. Namun, ada masalah pada ekstrakurikuler multimedia yaitu komputer dan WIFI yang mengalami kerusakan. Sekolah perlu melihat kelengkapan dalam melakukan strategi bersaing diferensiasi (Kartajaya,2010).

Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua strategi bersaing yang diterapkan baik diferensiasi program sekolah serta strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP telah menunjukkan kelayakan secara sumber daya manusia. Hasil ini sejalan dengan pendapat Rumelt (2000) dan pendapat Fleisher dan Bensoussan (2007) yang menyatakan bahwa strategi bersaing tidak boleh menguras habis sumber daya manusia yang ada.

c. Sumber Daya Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua strategi bersaing yang diterapkan baik diferensiasi program sekolah serta strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP telah menunjukkan kelayakan secara

sumber daya keuangan. Hal ini dapat dilihat dengan tidak terkuras habisnya sumber daya keuangan di sekolah dalam penerapan strategi bersaing. Hasil ini sesuai dengan pendapat Rumelt (2000) dan sejalan pula dengan pendapat Umar (1999) yang menyatakan bahwa dalam menjalankan strategi bersaing, institusi harus mampu secara sumber daya finansial.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai evaluasi strategi bersaing SMA Kristen 1 Salatiga, maka diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Konsistensi (*Consistency*)

Dari sisi konsistensi hasil evaluasi menunjukkan bahwa semua strategi bersaing yang diterapkan, baik berupa diferensiasi program sekolah maupun strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP murah telah menunjukkan konsistensinya dengan tujuan, nilai yang dikembangkan dan kebijakan yang ditetapkan sekolah.

2. Kesesuaian (*Consonance*)

Dari sisi kesesuaian, hasil evaluasi menunjukkan bahwa ada strategi bersaing yang telah menunjukkan kesesuaian terhadap lingkungan eksternal namun ada pula yang tidak. Strategi bersaing diferensiasi dan penawaran biaya SPP murah telah menunjukkan kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat akan layanan program, pangan, kebaruan teknologi dan biaya pendidikan murah. Sedangkan, strategi bersaing yang tidak menunjukkan kesesuaian terhadap sekolah lain, antara lain adalah: program Peduli Kasih, Sekolah Lima Hari, *Moving Class*, SMUQI Radio, *parenting day* dan ekstrakurikuler multimedia yaitu sinematografi dan fotografi.

3. Keunggulan (*Advantage*)

Dari sisi keunggulan, hasil evaluasi menunjukkan bahwa ada strategi bersaing yang telah menghasilkan keunggulan ada pula yang tidak menghasilkan keunggulan. Strategi bersaing diferensiasi melalui program sekolah kewirausahaan dan agrobisnis, pengembangan diri berupa, KIR, Robotik, Jurnalistik serta strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP murah telah menghasilkan keunggulan baik secara sumber daya, ketrampilan maupun posisi superior. Sedangkan, program peduli kasih, *moving class*, sekolah lima hari tidak menghasilkan keunggulan dalam ketiga kategori tersebut. Program lain seperti Ekstrakurikuler multimedia yaitu fotografi dan sinematografi, SMUQIRadio tidak menjadikan SMA Kristen 1 unggul pada posisi superior. Sedangkan, program khusus sekolah seperti ekspo pendidikan, *parenting day*, *career day* serta program *Field Trip* berupa *Live In* dan *outdoor study* juga tidak menjadikan SMA Kristen 1 unggul dari sisi ketrampilan superior.

4. Kelayakan (*Feasibility*)

Pada evaluasi kelayakan, ada strategi bersaing yang telah menunjukkan kelayakannya ada pula yang tidak. Strategi bersaing diferensiasi melalui program unggulan serta strategi keunggulan berbasis biaya melalui penawaran biaya SPP telah menunjukkan kelayakan secara sumber daya manusia, keuangan dan fisik sekolah. Tetapi program ekstrakurikuler multimedia belum menunjukkan kelayakan secara sumber daya fisik yaitu menyangkut fasilitas penunjang komputer dan wifi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka didapati beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan untuk SMA Kristen 1 Salatiga antara lain:

1. Sekolah tetap mempertahankan konsistensi strategi bersaingnya dengan tujuan, nilai, dan kebijakan yang ditempuh oleh sekolah.
2. Sekolah tetap mempertahankan kesesuaian antara strategi bersaing yang dimiliki dengan kebutuhan masyarakat tetapi juga sekaligus memperhatikan persaingan dengan sekolah lain.
3. Sekolah perlu memperhatikan kelayakan strategi bersaing yang dimiliki dengan mengecek secara berkala keadaan kelengkapan fasilitas IT.
4. Sekolah dapat meningkatkan prestasi yang belum ada pada program unggulan lainnya.

Penelitian tentang evaluasi strategi bersaing yang dilakukan pada SMA Kristen 1 Salatiga menggunakan pendekatan kualitatif dan menggunakan model evaluasi menurut Rumelt (2000) yaitu konsistensi, kesesuaian, keunggulan dan kelayakan. Peneliti mendatang disarankan untuk menggunakan alat analisis juga pemakaian model evaluasi lain, yang tidak hanya mencakup keempat aspek di atas, atau melakukan penelitian serupa namun menggunakan pendekatan kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. 2008. "*Strategic Management & Business Policy*". Wulandari, L. 2009. *Penerapan Strategi Diferensiasi Program Di Sekolah Menengah School of Universe Parung-Bogor*.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Kompetensi*. Jurnal Pendidikan Penabur – No.12/Tahun ke-8/Juni.
- Andersen, S. C., & Serritzlew, S. 2007. *The unintended effects of private school*

- competition*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 335-356.
- Coulter, Mary dan Robbins Stephen P. 2005. *Management*. 8th Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Cutright, M. 2003. *In Pursuit of Prestige: Strategy and Competition in US Higher Education (review)*. *The Journal of Higher Education*, 74(2), 238-240.
- Dalimunthe, A. S., & Handoko, H. 2009. *Evaluasi strategi bisnis PT Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- David, Fred R. 2008. *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi 10. Jakarta: Salemba.
- Geller, C. R., Sjoquist, D. L., & Walker, M. B. 2006. *The effect of private school competition on public school performance in Georgia*. *Public finance review*, 34(1), 4-32.
- Kartajaya. 2010. *Connest, Surviving New Wave Marketing Strategy*. Jakarta: Salemba.
- Kastanya, 2012. *Strategi Bersaing SMP Kristen Ambarawa. Tesis: Magister Manajemen Pendidikan*, Universitas Kristen Satya Wacana.
- Kettunen, J. 2002. *Competitive Strategies In Higher Education*. *Journal of Institutional Research*, 11(2), 38-47.
- Kotler, P., & Gary Armstrong. 2001. *Prinsip Prinsip Pemasaran*, Edisi 8. Jilid I; Jakarta: Erlangga.
- Noya, N. O. 2013. *Strategi Bersaing Sekolah Menengah Atas Kristen 1 Salatiga* (Thesis, Magister Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana FKIP-UKSW).
- Panny, Imanuel Dae. 2012. *Pelaksanaan Bauran Pemasaran Sekolah Menengah Atas Theresiana Salatiga*. Tesis. UKSW.
- Pearce, I. I., & Robinson, J. A. RB and Mital, A 2008. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*: New York: McGraw-Hill.
- Porter, Michael. S.. 2007. *Strategi Bersaing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Rumelt, R. P. 2000. Note on Strategy Evaluation. *The Anderson School at UCLA, 1*, 1-12.
- Wheelen, T.L., & David, L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Wijaya, David. 2008. *Pemasaran Jasa Pendidikan Sebagai Upaya untuk Meningkatkan Daya Saing Sekolah*. *Jurnal Pendidikan Penabur - No.11/ Tahun ke-7/Desember*.