

# **ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM PENERIMAAN SISWA BARU DI PAMULANG**

## **(Studi Kasus Orang Tua Siswa Pada TK. ISLAM AZKIYA)**

**Suharni Rahayu \*)**

Email : suharni.rahayu@yahoo.com

### **ABSTRAK**

**ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM PENERIMAAN SISWA BARU DI PAMULANG (Studi Kasus Orang Tua Siswa Pada TK. ISLAM AZKIYA)** Strategi adalah rencana yang disatukan, luas, dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan. Penerimaan siswa baru adalah merupakan salah satu kegiatan yang pertama kali dilakukan dalam sebuah lembaga pendidikan, yang tentunya penerimaan siswa baru melalui penyeleksian yang telah ditentukan kepada calon siswa baru serta pengklasifikasian siswa menurut umur dan jenis kelamin. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan analisa kualitatif dan kuantitatif, tujuan penelitian deskriptif. Prinsip penggunaan metode ini untuk memecahkan dan menganalisa masalah / fenomena yang terjadi sekarang dan sedang berlangsung. Dari hasil penelitian ini TK Islam Azkiya dalam penerimaan siswa baru di wilayah Pamulang adalah menggunakan analisis SWOT dan alat yang digunakan dalam melihat dan menentukan penelitian ini menggunakan teknik analisis Boston Consulting Group (BCG) dan *Business Life Cycle*. Hasil analisis SWOT menunjukkan TK Islam Azkiya yaitu Pro-Perubahan, menerapkan model pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan, menerapkan proses pembelajaran berbasis TIK, harga Penerimaan Siswa Baru (PSB) di sekolah TK Islam Azkiya termasuk cukup tinggi di daerah Pamulang. Dari hasil analisa *Boston Consulting Group* (BCG), nilai pertumbuhan TK Islam Azkiya sebesar 11,11% dan pangsa pasarnya pada tahun 2012/2013 lebih besar dari satu (>1).

Kata kunci : Strategi Bersaing

### **ABSTRACT**

**ANALYSIS OF COMPETITIVE STRATEGY IN ACCEPTANCE OF NEW STUDENTS IN PAMULANG (Case Study of Student Parents at Kindergarten ISLAM AZKIYA).** Strategy is a unified, broad, and integrated plan that connects the company's strategic advantage. Admission of new students is one of the first activities conducted in an educational institution,. This research uses descriptive research method with qualitative and quantitative analysis, descriptive research purposes. From the results of this research Islamic Azkiya Kindergarten in acceptance of new students in Pamulang region is using SWOT analysis and the tools used in view and determine this research using Boston Consulting Group (BCG) and *Business Life Cycle* analysis techniques. The results of the SWOT analysis show that the Azkiya Islamic Kindergarten is Pro-Change, implementing active, creative, effective and fun learning model, applying ICT-based learning process, the price of New Student Admittance at Islamic Azkiya Islamic High School including high enough in Pamulang area. From the results of the Boston Consulting Group (BCG) analysis, Azkiya Islamic Kindergarten's growth value is 11.11% and its market share in 2012/2013 is greater than one (> 1).

Keywords: *Competing Strategy*

\*) Dosen Program Studi Manajemen, FE-UNPAM

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

TK merupakan salah satu bentuk penyelenggaraan pendidikan yang menitik beratkan pada peletakan dasar ke arah pertumbuhan dan perkembangan fisik (koordinasi motorik halus dan kasar), kecerdasan (daya pikir, daya cipta, kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual), sosio emosional (sikap dan perilaku serta agama) bahasa dan komunikasi, sesuai dengan keunikan dan tahap-tahap perkembangan yang dilalui oleh anak usia dini. Ada dua tujuan diselenggarakannya pendidikan anak usia dini yaitu: (1) Tujuan utama: untuk membentuk anak Indonesia yang berkualitas, yaitu anak yang tumbuh dan berkembang sesuai dengan tingkat perkembangannya sehingga memiliki kesiapan yang optimal di dalam memasuki pendidikan dasar serta mengarungi kehidupan pada masa dewasa. (2) Tujuan penyerta adalah untuk membantu menyiapkan anak mencapai kesiapan belajar (akademik) di sekolah.

Di kota Tangerang Selatan saat ini, khususnya di Pamulang dan sekitarnya banyak sekali terdapat taman kanak-kanak. Melalui pendataan dinas kecamatan Pamulang diketahui ada sekitar 140 Taman kanak-kanak.

Seiring dengan timbulnya PAUD terutama dan TK-TK baru di Pamulang menyebabkan banyak terjadi persaingan dalam penerimaan siswa baru di TK Islam Azkiya. Sebagai sarana layanan pendidikan, TK Islam Azkiya mendapat persaingan dari PAUD dan TK-TK yang berada di wilayah Pamulang. Beberapa PAUD dan TK saling bersaing untuk mendapatkan siswa baru, untuk itu banyak PAUD dan TK menerapkan strategi pemasaran termasuk di antaranya: strategi harga, paket pendidikan, promosi dan layanan. Dalam memilih sekolah, para pengguna jasa layanan pendidikan akan memilih sekolah yang aman, nyaman, tidak macet, bersih, asri, sehat, dan dapat memberikan kepuasan layanan konsumen.

Taman Kanak-kanak Islam Azkiya berdiri pada tahun 2005 dengan suratijin operasional nomor 800/1364/2011 yang pada mulanya bertempat di jalan Krakatau D2/23 Pamulang. Pada awal berdirinya TK Islam Azkiya secara keseluruhan jumlah siswanya sebanyak 17 siswa, TK A sebanyak 6 siswa dan TK B sebanyak 8 siswa, dengan 4 personil guru, seiring dengan berjalannya waktu dan dengan usaha dalam meningkatkan mutu pendidikannya, maka tiap tahunnya jumlah siswa semakin meningkat. Pada tahun ke-2 TK A siswanya menjadi 10 siswa dan TK B siswanya menjadi 15 siswa, kelompok bermain berjumlah 5 siswa.

Yayasan Azkiya yang membawahi bidang pendidikan yang terdiri dari Kelompok Bermain (KB), Taman Kanak-kanak (TK). Pengelolaan manajemennya masih mengadopsi pola sentralistik (terpusat), setiap ada pemasukan dana langsung masuk ke manajemen yayasan sehingga semua jenjang pendidikan yang ada dalam penggunaan dana harus mengajukan anggaran kepada yayasan yang kemudian oleh yayasan akan dikoreksi dan disetujui, kemudian anggaran tersebut dialokasikan kepada unit-unit sekolah tersebut. Karena system sentralistik itulah yang menyebabkan pengembangan dan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sarana dan prasarana kegiatan belajar mengajar terhambat



(seperti: pemenuhan alat peraga KBM, rombongan kelas, sarana bermain, dan lain sebagainya). Sehingga untuk menjadikan KB dan TK yang lebih maju dalam persaingan antar sekolah yang ada disekitar Pamulang menjadi terhambat dan mengalami kendala.

Disamping itu juga, dengan biaya pendidikan yang tinggi di KB dan TK dimana kebijakan kenaikan biaya pendidikan ditentukan langsung oleh yayasan Azkiya bukan oleh kepala sekolah dan *stakeholdernya*. Hal inilah yang menjadikan kesulitan dan kendala tersendiri dalam mencari siswa baru, karena orang tua murid lebih memilih sekolah-sekolah yang menawarkan biaya yang relatif lebih murah.

Berdasarkan pemikiran dan permasalahan di atas, maka penulis terdorong untuk menulis Tesis dengan Judul: "Analisis Strategi Bersaing Taman Kanak-kanak dalam Penerimaan Siswa Baru di Daerah Pamulang".

## **B. Rumusan Masalah**

1. Faktor- faktor apa yang berpengaruh dalam strategi bersaing, baik faktor eksternal maupun faktor internal di TK Islam Azkiya
2. Bagaimana analisis strategi bersaing TK Islam Azkiya untuk meningkatkan penerimaan siswa di daerah Pamulang?
3. Upaya apakah yang dilakukan TK. Islam Azkiya untuk melakukan peningkatan dalam penerimaan siswa baru?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui faktor yang berpengaruh dalam strategi bersaing baik faktor eksternal dan faktor internal.
2. Untuk mengetahui analisis strategi bersaing di TK Islam Azkiya memberikan dampak yang positif terhadap penerimaan siswa baru.
3. Untuk mengetahui upaya apa yang dilakukan TK Islam Azkiya untuk melakukan peningkatan dalam penerimaan siswa baru.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Pengertian Manajemen**

Dari Wikipedia bahasa Indonesia, menyatakan bahwa kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur." Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

### **B. Manajemen Pendidikan**

Dilihat dari pengertian manajemen dan pengertian pendidikan diatas, maka kita dapat mendefinisikan Manajemen Pendidikan sebagai suatu Proses perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam mengelola sumber daya yang berupa man, money, materials, method, machines, market, minute dan information untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dalam bidang pendidikan.

### **C. Manajemen Strategi dan Strategi Pemasaran**

Dalam kutipan "*Pengantar manajemen strategik kontemporer, Strategik di Tengah Operasional*" (J. Hutabarat dan M. Huseini), dikatakan bahwa: dalam bidang manajemen, definisi mengenai strategi cukup beragam dan bervariasi dari beberapa ahli dan pengarangnya. Gerry Johnson dan Kevan Scholes (dalam buku "*Exploring Corporate Strategy*") misalnya mendefinisikan strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan serta aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan serta lokasinya. Strategi pemasaran modern secara umum terdiri dari tiga tahap yaitu: segmentasi pasar (*segmenting*), penetapan pasar sasaran (*targeting*), dan penetapan posisi pasar (*positioning*) (Kotler, 2001).

## **III. METODOLOGI PENELITIAN**

### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian diadakan di Taman Kanak-kanak Islam Azkiya, yang berada di Jalan Krakatau Blok D2 No.23. selama 3 bulan

### **B. Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dengan analisa kualitatif dan kuantitatif. Prinsip penggunaan metode ini adalah untuk memecahkan dan menganalisa masalah / fenomena yang terjadi sekarang dan sedang berlangsung.

### **C. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah TK Islam Azkiya dengan jumlah populasi sebanyak 50 orang tua siswa TK Islam Azkiya.

#### **2. Sampel**

Metode / teknik pengambilan sampel adalah dengan teknik purposive sampling yaitu pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, yaitu orang tua murid, karena mereka yang paling tahu tentang apa yang kita harapkan sebanyak 30 orang tua siswa.

#### D. Analisis SWOT

Analisis SWOT terdiri dari faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk mempermudah dalam menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan jumlah penerimaan siswa di TK. Islam Azkiya. Analisis SWOT merupakan suatu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi yayasan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threarts*). Proses pengambilan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini, hal ini disebut dengan analisis situasi.

### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data Penelitian

##### 1. Obyek Penelitian

Yayasan Azkiya memandang perlu untuk berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan anak usia dini di Pamulang. Melalui komitmen bersama menyusun dan mensosialisasikan serta melaksanakan program penyelenggaraan pendidikan anak usia dini, yang disebut sebagai taman kanak-kanak Islam Azkiya. Adapun proses terwujudnya penyelenggaraan pendidikan TK Islam Azkiya melalui kerjasama dengan pihak terkait dan berwenang secara vertical, horizontal, dan diagonal sehingga dapat menghasilkan penyelenggaraan pendidikan. Taman Kanak-kanak Islam Azkiya berdiri pada tahun 2005 dengan surat ijin operasional nomor 800/1364/2011 yang bertempat di Jalan Krakatau Blok D2 No. 23 Pamulang, Tangerang Selatan.

##### a. Perkembangan TK Islam Azkiya

###### 1) Keadaan tenaga pengajar

Keadaan tenaga pengajar TK Islam Azkiya pada tahun pelajaran 2013-2014 adalah sebagai berikut :

**Tabel 1. : Daftar Guru dan Staf TU TK Islam Azkiya Tahun 2013/2014**

No.	Jabatan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	Kepala Sekolah	-	1	1
2.	Komite	-	3	3
3.	Guru	-	4	4
4.	TU	-	1	1
5.	Pesuruh	-	1	1
6.	Kemanan	-	1	1
			<b>Jumlah</b>	<b>11</b>

## 2) Keadaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

TK Islam Azkiya dalam hal ini yayasan Azkiya mengalokasikan anggaran untuk sarana dan prasarana pendidikan yang terdiri dari :

- a) Ruang Kepala Sekolah
- b) Ruang Guru
- c) Ruang Staf Tata Usaha
- d) Ruang Belajar (Ruang Kelas).

## 3) Harga/Biaya Pendidikan di TK Islam Azkiya

**Tabel 2. : Daftar Biaya Pendidikan TK Islam Azkiya Tahun 2010/2011 s/d 2012/2013**

Tahun Pelajaran	SPP	Biaya Kegiatan	Biaya Pembangunan	Total Biaya
2011-2012	Rp. 170.000	Rp. 1.200.000	Rp. 2.700.000	Rp. 2.700.000
2012-2013	Rp. 190.000	Rp. 1.350.000	Rp. 2.700.000	Rp. 2.700.000
2013-2014	Rp. 190.000	Rp. 1.600.000	Rp. 3.200.000	Rp. 3.200.000

**Tabel 3. : Daftar Harga Program Paket Untuk Tingkat Pra KB-TK Islam Azkiya Tahun 2012-2013**

No.	Tahun Pelajaran	SPP	Uang Kegiatan	Biaya Pembangunan
1.	2013-2014	Rp. 215.000	Rp. 1.600.000	Rp. 4.500.000

**Tabel 4. : Daftar Harga Program Paket Untuk Tingkat Pra KB-TK Islam Azkiya Tahun 2013-2014**

No.	Tahun Pelajaran	SPP	Uang Kegiatan	Biaya Pembangunan
1.	2013-2014	Rp. 215.000	Rp. 1.600.000	Rp. 5.500.000

## 2. Persaingan Bisnis Antar Sekolah

Telah menjadi realitas bahwa persaingan antar sekolah dewasa ini semakin atraktif. Hal ini tentunya menjadi sinyal positif dalam hal peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Kebijakan pemerintah yang memberikan perhatian besar di sector pendidikan membuka peluang lebih berinovasinya institusi pendidikan. Sekolah-sekolah kini telah mengubah *mindset*-nya dengan mulai merevisi beberapa programnya.

## 3. Tahapan Penerapan Dalam Persaingan Antar Sekolah

Tahapan persiapan strategi persaingan antar sekolah memerlukan tahapan yang terkait dengan SDM, sarana dan prasarana anggaran, dan *stakeholders*. Secara garis besar pentahapan tersebut dapat dibagi menjadi tiga tahap yaitu :

- a. Tahap Sosialisasi
- b. Tahap Piloting (uji coba)
- c. Tahap Desiminasi

#### 4. Penerapan Program Paket dan Harga Paket

Untuk mengetahui strategi pemasaran paket dalam memasarkan dan menjual produk paket kepada konsumen serta faktor-faktor pendukung dan penghambat peningkatan jumlah pelanggan. Dengan meningkatnya mutu pelayanan serta strategi pemasaran dalam memasarkan produk paket yang dimiliki oleh perusahaan, jasa pelayanan yang ditawarkan meliputi jasa pemesanan hotel, jasa pembuatan paket wisata, jasa transportasi, jasa restoran. Sedangkan untuk strategi pemasaran yaitu melalui saluran distribusi yang terdiri dari cara langsung melalui biro lain sedangkan untuk promosi meliputi *door to door*, *advertising*, *brosur*, *personal selling*, dan *sales promotion*.

#### 5. Analisa Strategi Pemasaran

Pada dasarnya pemasaran merupakan suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai dengan yang lain (Kotler dan Armstrong, 2001:6). *The American Marketing Association* (Kotler, 2003 : 6 : Hollenson, 2003 : 9 : Czinkota dan Kotabe, 2001 : 3) merumuskan definisi pemasaran yang lebih menekankan pada proses manajerial yaitu proses perencanaan dan penetapan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi.

#### 6. Matrik SWOT II

IFAS EFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
OPPORTUNITIES (O)	S – O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	W – O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menambah peluang
THREAT (T)	S – T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	W – T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Analisis SWOT TK Islam Azkiya.

- 1) Strength (S), adalah situasi kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
  - a) TK Islam Azkiya membuat program paket belajar
  - b) Jarak sekolah mempengaruhi keputusan orang tua memilih/memasuki TK
  - c) Tempat atau lokasi di TK sangat menentukan untuk memasukan anak di TK
  - d) Unsur keagamaan hal penting untuk memasukan anak pada usia TK
  - e) TK Islam Azkiya membuat program paket pra kelompok bermain sampai dengan TK



- 2) Weakness (W), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program saat ini.
  - a) Fasilitas suatu TK menentukan mutu pendidikan anak di suatu TK
  - b) Mutu pendidikan di TK kurang, namun tenaga pendidiknya ramah, tetap memilih TK tersebut
  - c) Biaya pendidikan di TK Islam Azkiya termasuk mahal
  - d) System pembayaran biaya pendidikan diangsur selama 3 bulan
  - e) Alasan tidak memasukan anak ke TK Islam Azkiya karena kurang terkenal
- 3) Opportunity (O), adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi masa depan.
  - a) Pernah mendengar tentang program paket dan harga paket sebelumnya
  - b) Lokasi atau jarak yang jauh tetapi TK tersebut memiliki mutu yang bagus tetap memilih TK tersebut
  - c) Biaya mahal namun memiliki faktor unsur keagamaan yang sama dan mutu kurang tetapi tetap menyekolahkan anak di TK tersebut
  - d) TK Islam Azkiya mengeluarkan program paket dan harga paket dalam pendidikan pra-KB s/d TK
  - e) Merasa senang dan puas jika telah mengambil program paket dan harga paket
- 4) Threat (T), adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.
  - a) TK Islam Azkiya belum menjadi TK populer di daerah Pamulang
  - b) Jika ingin memasukan anak ke TK harus dimasukan ke sekolah tertentu yang terkenal
  - c) Karena harga murah menjadi alasan memasukan anak ke TK
  - d) Biaya sekolah di sekitar Pamulang lebih murah dibanding TK Islam Azkiya
  - e) Merasa aman menyekolahkan anak di sekolah yang telah memiliki gedung sendiri.

**B. Hasil Penelitian**

**Tabel 5. : Data Penerimaan Siswa Baru (PSB) TK Islam Azkiya**

No.	Tahun	Kelompok Bermain	TK	Jumlah
1.	2012 – 2013	5	45	45
2.	2013 – 2014	5	45	50

**Tabel 6. : Data Rata-rata Penerimaan Siswa Baru TK di Wilayah Pamulang**

No.	Tahun	Jumlah	Rata-rata	Jumlah Total
1.	2010 – 2011	863	43,15	44
2.	2011 – 2012	921	46,05	47

Berdasarkan tabel diatas, maka perhitungan matriks BCG untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) pada TK Islam Azkiya adalah sebagai berikut:



*Tingkat Pertumbuhan Pasar tahun N*

$$= \frac{PSB \text{ tahun } \frac{2013}{2014} - PSB \text{ tahun } 2012/2013}{PSB \text{ tahun } 2013/2014} \times 100\%$$

$$= \frac{50 \text{ siswa} - 45 \text{ siswa}}{45}$$

$$= 11,11\%$$

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan matriks BCG di atas, maka dapat diketahui tingkat pertumbuhan penerimaan siswa baru (pertumbuhan pasar) pada TK Islam Azkiya adalah sebesar 11,11% yang berarti bahwa TK Islam Azkiya memiliki pertumbuhan pasar yang sangat rendah.

Analisis pangsa pasar pada TK Islam Azkiya analisis pangsa pasar relatif menunjukkan rendahnya pangsa pasar dari penerimaan siswa baru pada TK Islam Azkiya dibandingkan dengan pesaingnya yaitu TK di wilayah Pamulang. Pangsa pasar relatif itu sendiri adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan di sebuah pasar tertentu. Data yang digunakan adalah data penerimaan siswa baru TK Islam Azkiya Tahun Pelajaran 2011/2013 dan tahun pelajaran 2012/2013. Dan data rata-rata penerimaan siswa baru di wilayah Pamulang tahun pelajaran 2011/2012 dan tahun pelajaran 2012/2013 digunakan sebagai pembagi dari total penerimaan siswa baru tahun ajaran 2011/2012 dan tahun pelajaran 2012/2013.

Berdasarkan tabel penerimaan siswa baru diatas, maka perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (*relative market share*) pada TK Islam Azkiya pada tahun pelajaran 2011/2012 adalah sebagai berikut:

$$Pangsa \text{ pasar relatif tahun } 2010/2011 = \frac{PSB \text{ TK Islam Azkiya tahun } 2012/2013}{PSB \text{ TK di Pamulang tahun } 2013/2014} \times 100\%$$

Maka berdasarkan perhitungan matriks BCG di atas dapat diketahui pangsa pasar relatif TK Islam Azkiya pada tahun pelajaran 2011/2012 dan tahun pelajaran 2012/2013 dibandingkan dengan Taman Kanak-Kanak pesaingnya yaitu TK yang berada di wilayah Pamulang adalah sebagai berikut:

**Tabel 7. : Pangsa Pasar Relatif dan Strategi Pemasaran TK Islam Azkiya**

Tahun	Pangsa Pasar Relatif	Strategi Pemasaran
2012 / 2013	1,02x > 1	Melalui Promosi diantaranya: 1. Spanduk 2. Brosur 3. Baliho
2013 / 2014	1,06x > 1	Melalui Promosi diantaranya: 1. Spanduk 2. Brosur 3. Baliho

Berdasarkan tabel diatas dan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui

pangsa pasar relatif (*relative market share*), maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif TK Islam Azkiya pada tahun pelajaran 2012/2013 sebesar  $1,02x > 1$  yang artinya menunjukkan bahwa pada tahun pelajaran 2012/2013 pangsa pasar TK Islam Azkiya memiliki pangsa pasar lebih tinggi atau besar dibandingkan TK-TK yang ada di Pamulang karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar atau lebih dari satu. Dan karena strategi pemasaran yang dilakukan pada tahun pelajaran 2012/2013 meningkatkan pangsa pasar relatif TK Islam Azkiya yakni sebesar 1,02.

Kemudian pada tahun pelajaran 2013/2014 TK Islam Azkiya pangsa pasar relatif sebesar  $1,06 < 1$  yang artinya menunjukkan bahwa pada tahun pelajaran 2013/2014 TK Islam Azkiya memiliki pangsa pasar lebih kecil dibandingkan dengan TK-TK yang ada di Pamulang, karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih kecil dari satu. Dan dengan strategi pemasaran yang dilakukan pada tahun pelajaran 2013/2014 dapat menurunkan pangsa pasar relatifnya yaitu pada tahun pelajaran 2012/2013 sebesar 1,02 menjadi 1,06 pada tahun pelajaran 2013/2014 yang mengalami penurunan sebesar 0,18. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai pangsa pasar relatif yang dimiliki TK Islam Azkiya pada tahun pelajaran 2013/2014 adalah kecil dari satu ( $< 1$ ), dimana nilai pangsa pasar dari TK Islam Azkiya lebih kecil dari TK-TK yang ada di wilayah Pamulang.

### C. Pembahasan

#### 1. Analisis Posisi Matriks BCG Pada TK Islam Azkiya

Tingkat pertumbuhan pada umumnya dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi dan rendah. Sedangkan posisi relatif kompetitor dibedakan berdasarkan *market share* antara 1,0 dan 1,5 sehingga tergolong tinggi (*high*) disebut pemimpin (*leader*). Berdasarkan dari perhitungan tingkat pertumbuhan pasar pada TK Islam Azkiya, maka diperoleh hasil sebesar -11,11%, hal ini berarti bahwa tingkat pertumbuhan pasar yang sangat rendah pada TK Islam Azkiya. Dari perhitungan pangsa pasar relatif pada tahun pelajaran 2012/2013 didapat hasil sebesar 1,16x dan pada tahun pelajaran 2013/2014 didapat hasil sebesar 0,98x posisi TK Islam Azkiya pada tahun pelajaran 2012/2013 berada pada posisi *Cash Cow* yang menunjukkan bahwa posisi TK Islam Azkiya berada pada pertumbuhan pasar tinggi dan mempunyai nilai pangsa pasar relatifnya pada tahun pelajaran 2012/2013 lebih kecil dari satu ( $> 1$ ).

Matriks BCG posisi TK Islam Azkiya pada tahun pelajaran 2013/2014 berada pada posisi *Cash Cow* yang menunjukkan bahwa posisi TK Islam Azkiya berada pada pertumbuhan rendah atau sangat lambat dan pangsa pasar tinggi karena pangsa pasar TK Islam Azkiya mengalami kenaikan pada tahun pelajaran 2012/2013 dan mempunyai nilai pangsa pasar relatifnya pada tahun pelajaran 2012/2013 lebih besar dari satu ( $> 1$ ).

Pada posisi ini maka strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh TK Islam Azkiya adalah melakukan penerapan paket dan program harga paket untuk memperkuat posisi dominannya di dalam pasar yang sedang tumbuh. Program yang dimaksud dilakukan dengan tingkat pertambahan siswa dalam penerimaan siswa baru

(PSB) yang diperoleh sekolah TK Islam Azkiya.

### Matriks SWOT

IFAS EFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
OPPORTUNITIES (O)	S – O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	W – O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menambah peluang
THREAT (T)	S – T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	W – T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2004 : 31)

a. S – O, yaitu :

1. Membuat program paket belajar dan harga paket yang lebih murah dibandingkan sekolah lain
2. Menciptakan program paket belajar yang memenuhi unsur keagamaan dan memiliki daya saing tinggi yang menjadi tujuan para orang tua di sekitar wilayah Pamulang
3. Menciptakan dan menerapkan model pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan

b. S – T, yaitu :

- 1) Meningkatkan kualitas kelulusan agar mampu bersaing dalam perkembangan fisik, kecerdasan, sosioemosional, bahasa dan komunikasi
- 2) Menerapkan strategi promosi model pembelajaran yang diterapkan dengan menggunakan konsep *school visit* melalui kegiatan seminar, *trial class* dan *touring class*

c. W – O, yaitu :

- 1) Membuat konsep pembelajaran *learning by doing* melalui pendekatan pembelajaran *multiple intelligences* yang masih belum diterapkan sekolah lain
- 2) Mengikutsertakan para pendidik untuk kegiatan pelatihan-pelatihan metode pengajaran terkini secara berkala

d. W – T, yaitu :

- 1) Yayasan menerapkan paket program pendidikan
- 2) Menerapkan manajemen desentralisasi dalam menentukan kebijakan yang berpengaruh pada proses belajar mengajar
- 3) Meningkatkan fasilitas di sekolah
- 4) Membuat program kegiatan yang efektif dan berhasil guna bagi peningkatan kemampuan hasil lulusan siswa

Untuk analisis faktor SWOT akan diambil dua diantara lima variabel yang paling signifikan yaitu nilai ratingnya diatas nilai kumulatif, yaitu sebagai berikut:

- a. Faktor Kekuatan (*Strength*) = nilai 3,31
- 1) Unsur keagamaan merupakan hal penting untuk memasukkan anak pada usia TK, yaitu variabel yang paling dipersepsikan sebagai kekuatan utama adalah dengan rating 3,80. Berarti unsur keagamaan dinilai memiliki kekuatan yang sangat menentukan. Nilai 0,87 menunjukkan bahwa sekitar 26% unsur keagamaan berkontribusi sebagai faktor kekuatan pengembangan. Unsur keagamaan dipersepsikan sebagai daya pendorong untuk memfasilitasi, mengarahkan serta menciptakan kondisi yang kondusif untuk bertumbuhnya lembaga pendidikan Azkiya.
  - 2) TK Islam Azkiya membuat Program Paket Belajar: Variabel kedua yang berpengaruh adalah TK Islam Azkiya membuat Program Paket belajar dengan rating 3,40 dan nilai 0,70 atau sama dengan 21% faktor kekuatan. Angka ini menunjukkan bahwa persepsi responden tentang adanya program paker belajar diharapkan untuk sangat tinggi sekali.
- b. Faktor Kelemahan (*Weakness*) = Nilai 2,85
- 1) Fasilitas suatu TK menentukan mutu pendidikan anak di suatu TK; dianggap sebagai hal yang sangat berpengaruh yaitu dengan rating sebesar 3,47 dengan nilai 0,87 atau sama dengan 31% sebagai faktor kelemahan, angka ini menunjukkan bahwa faktor fasilitas dalam peningkatan dipersepsikan sebagai variabel yang sangat berpengaruh, hal ini berkenaan dengan pertumbuhan jumlah siswa setiap tahunnya.
  - 2) Mutu pendidikan di TK Islam Azkiya kurang, namun tenaga pendidiknya ramah, maka tetap memiliki TK tersebut. Kelemahan kedua yang dianggap berpengaruh adalah mutu pendidikan di TK kurang, namun tenaga pendidiknya ramah maka tetap memilih TK tersebut, yaitu dengan rating 3,17 nilai 0,72 atau sama 25% faktor kelemahan. Persepsi ini dapat dipahami bahwa dengan mutu pendidikan yang kurang walaupun tenaga pengajarnya ramah, tetap tidak berpengaruh secara positif terhadap keputusan orang tua untuk memilih sekolah tersebut untuk anaknya bersekolah di TK tersebut.
- c. Faktor Peluang (*Opportunity*) = Nilai 3,27
- 1) Lokasi atau jarak yang jauh tetapi TK tersebut memiliki mutu yang bagus tetap memilih TK tersebut, dipersepsikan sebagai faktor peluang yang sangat besar yaitu dengan rating 3,57 atau bernilai 0,78 dan berkontribusi sekitar 24% sebagai faktor peluang. Hal ini dapat dipahami bahwa lokasi atau jarak yang jauh tidak mempengaruhi orang tua untuk tetap menyekolahkan anaknya. Hal ini dapat diperkirakan menjadi potensi bahwa calon siswa tidak saja berasal dari wilayah sekitar TK Islam Azkiya jika dapat meningkatkan kualitas program, pelayanan dan fasilitasnya.
  - 2) TK Islam Azkiya mengeluarkan program paket belajar dan harga paket dalam pendidikan Pra-KB sampai dengan TK. Peluang kedua dianggap berpengaruh adanya program paket belajar dan harga paket, yaitu dengan rating 3,53 nilai



0,77 atau sama 31%. Faktor peluang persepsi ini dapat dipahami bahwa adanya peluang pertumbuhan bisnis dengan adanya harapan yang signifikan dari responden akan adanya program paket belajar dan harga paket.

d. Ancaman (*Threat*) = 1,68

- 1) TK Islam Azkiya belum menjadi TK populer di daerah Pamulang, dipersepsikan sebagai ancaman yang sangat berpengaruh yaitu dengan rating 3,17 dengan nilai 1,03 atau sama dengan 46% faktor ancaman. Hal ini dapat dipahami bahwa saat ini TK Islam Azkiya masih belum banyak berkontribusi aktif pada kegiatan yang di selenggarakan oleh IGTK Kecamatan Pamulang.
- 2) Karena harga murah menjadi alasan memasukkan anak ke TK: Variabel kedua yang berpengaruh terhadap ancaman adalah harga muran dengan rating 1,37 dengan nilai 0,19 atau sama dengan 31% sangat signifikan mempengaruhi pemilihan sekolah TK. Hal ini dapat dipahami bahwa TK Islam Azkiya termasuk sekolah dengan biaya pendidikan yang cukup mahal.

Model dan materi pembelajaran yang berunsur keagamaan direncanakan dengan baik dan di implementasikan secara konsisten dengan integritas tinggi, terjadi peningkatan dan pertumbuhan jumlah penerimaan siswa. Sehingga dengan demikian akan meminimalisir seluruh *weakness* ( $W = 2,85$ ) dan *Threat* ( $T = 1,68$ ) serta memaksimalkan seluruh variabel *Strength* ( $S$ ) dan *Opportunity* ( $O$ ), Kalau kita perhatikan bahwa kelemahan ( $W$ ) yang signifikan adalah unsur keagamaan dan program paket belajar yang dibuat, maka dengan adanya kondisi yang kindusif dalam pembuatan program paket belajar yang mengandung unsur keagamaan akan terbangun persepsi yang profitable bagi lembaga pendidikan TK Islam Azkiya untuk mengambil peran strategis sehingga secara bertahap kelemahan ini akan tertanggulangi.

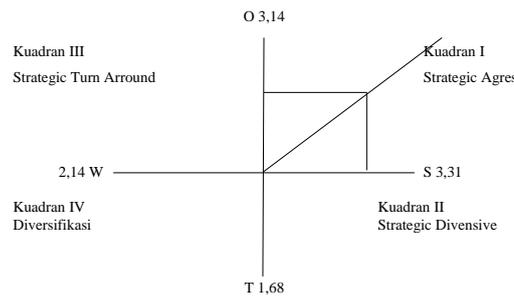
Pada tabel diatas juga menunjukkan bahwa lingkungan internal pada sektor *strength* (3,31) lebih besar dibanding *weakness* (2,85) dan pada lingkungan eksternal faktor *Opportunity* (2,85) lebih besar dibandingkan dengan faktor *Threath* (1,68).

Bila keadaan ini digambarkan dalam klasifikasi isu *strength* berdasarkan analisis SWOT (Kevin P), maka posisi TK Islam Azkiya akan terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 8. : Klasifikasi Isu Strength Berdasarkan Analisis SWOT**

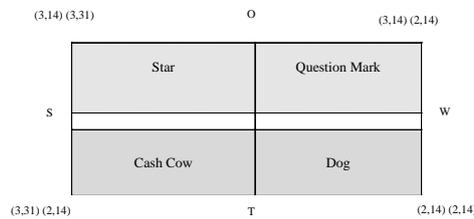
Eksternal Factor Internal Factor	<i>Opportunities</i> : 2,85	<i>Threath</i> : 1,68
<i>Strength</i> : 3,31	<i>Comparative Advantage</i>	Mobilitation
<i>Weakness</i> : 2,85	<i>Invesment Divesment</i>	<i>Damage Control</i>

Untuk mengetahui strategi pemasaran yang tepat, maka nilai faktor SWOT akan digambarkan dalam *Business Positioning*, seperti pada gambar di bawah ini:



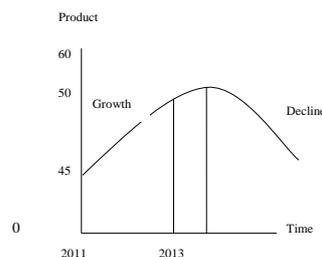
Gambar 1. : *Business Positioning Strategic*

Pada gambar diatas, *Business Positioning Strategic* TK Islam Azkiya berada pada kuadran I, karena memiliki faktor kekuatan (S) dan peluang (O) yang besar sehingga strategi yang tepat adalah *strategi agresif*. Untuk menggambarkan hal tersebut, maka akan digunakan pendekatan *Boston Consulting Group* (BCG) dengan mengacu pada gambar di bawah ini.



Gambar 2. : *Boston Consulting Group* (BCG)

Pada gambar diatas ditunjukkan bahwa titik koordinat S (*Strength*) dan O (*Opportunity*) TK Islam Azkiya pada “Star”. Posisi ini faktor internal sangat mendukung untuk menjadi pemimpin pasar dengan pertumbuhan tinggi, yang terpenting dalam bisnis Star adalah investasi yang mengembangkan pasar. Bila bisnis Star berhasil dikelola dengan baik untuk membawa korporasi pada posisi sebagai *market leader*, mempunyai profit yang tinggi dan tumbuh sepanjang waktu. (Kodrat DS, 2009). Kalau kondisi ini digambarkan dalam bisnis *life cycle* akan seperti gambar di bawah ini.



Gambar 3. : *Bussiness Life Cycle* TK Islam Azkiya

Pada gambar diatas ditunjukkan bahwa penambahan siswa pada tahun 2011 dan terus bertambah hingga tahun 2013. Hal ini bisa terealisasi bila konsistensi dengan baik, karena pada awal kebijakan telah meningkat secara signifikan, yaitu pada tahun 2012 berjumlah 45 siswa menjadi 50 siswa pada tahun 2013 kalau pertumbuhan (*growth*) melambat maka akan memasuki masa maturity selanjutnya akan decline. Namun bila pertumbuhan terus terjadi maka akan declining akan terhindarkan.

## V. KESIMPULAN

1. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa faktor internal yang berpengaruh dalam strategi bersaing TK Islam Azkiya yaitu Program Paket Belajar dan Harga Paket, unsur keagamaan yang diterapkan dalam program pembelajaran serta lokasi yang strategis. Sedangkan faktor eksternal yang berpengaruh yaitu biaya pendidikan yang masih termasuk mahal dibandingkan dengan TK lain yang berada di wilayah Pamulang.
2. Analisis Strategi Bersaing yang dapat digunakan oleh TK Islam Azkiya adalah melakukan penerapan Program Paket dan Program Harga Paket untuk memperkuat posisi dominannya di dalam pasar yang sedang tumbuh.
3. Upaya-upaya yang dilakukan oleh TK Islam Azkiya dalam meningkatkan penerimaan siswa baru (PSB) adalah dengan memberikan pelayanan program paket belajar dan program harga paket belajar yang terdiri dari Pra-KB sampai TK, KB.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharismi, *Prosedur Penelitian*, PT. Rineka Cipta: Jakarta, 2010
- Gaffar, Hulaifah, *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri Tbk Kantor Wilayah X Makssar*, Skripsi, Makssar, 2012
- Gitosudarmo, Indriyo dan Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan Pertama, BPFE: Yogyakarta, 2000
- Handoko T. Tani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE: Yogyakarta, 2001
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Aksara: Jakarta, 2001
- Hawari, D, *Manajemen Stres, Cemas dan Depresi* Cetakan Kedua, Balai Penerbit FKUI: Jakarta, 2001
- Hermita, *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT, SemenTonasa (Persero) Pangkep*, Skripsi, Makssar, 2011
- Kodrat, DS, *Manajemen Strategi*, Graha Ilmu: Yogyakarta, 2009
- Mondy R, Wayne. *Human Resources Management, Tenth Edition*, Erlangga: Jakarta, 2008
- Phil, Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Press: Jakarta, 2010
- Porter, Michael E, 1999, *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggu*, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta
- Siagian, P.Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara: Jakarta, 2008
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Alfabeta: Bandung, 2010
- Sunyoto, Danang, *Perilaku Organisasional*, CAPS: Jakarta, 2013
- Sunyoto, Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS: Jakarta, 2012
- Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Dara Grafindo: Jakarta, 2004