

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga pendidikan dipandang sebagai industri yang dapat mencetak jasa, yang dimaksud jasa disini adalah jasa pendidikan, yaitu suatu proses pelayanan untuk merubah pengetahuan, sikap dan tindakan keterampilan manusia dari keadaan sebelumnya (belum berpendidikan) menjadi semakin baik (berpendidikan) sebagai manusia seutuhnya. Oleh sebab itu pembangunan dimasa sekarang dan masa mendatang sangat dipengaruhi oleh sektor pendidikan, sebab dengan bantuan pendidikan setiap individu berharap bisa maju berkembang dan dikemudian hari bisa mendapatkan pekerjaan yang pantas. Lembaga pendidikan dianggap penting inilah maka semakin banyak lembaga pendidikan yang berlomba-lomba meningkatkan kualitas pendidikan, terutama lembaga pendidikan swasta.

Dalam menghadapi persaingan antar lembaga pendidikan kepala sekolah harus siap menghadapi tantangan yang ada. Tantangan persaingan pada saat ini semakin atraktif, seperti persaingan dengan lembaga pendidikan baru yang lebih inovatif dan berkualitas. Agar dapat menghadapi tantangan tersebut, kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan seharusnya mengembangkan keunggulan yang kompetitif dan tidak mudah ditiru sekolah kompetitor.¹

¹David Wijaya, *Pemasaran Jasa Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm. 81.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Adapun tugas kepala sekolah yang berhubungan dengan manajerial sekolah diantaranya kepemimpinan kepala sekolah yang bertanggung jawab atas seluruh kebijakan sekolah, serta sebagai motivator bagi tenaga pendidik atau guru.² Motivator kepala sekolah kepada tenaga pendidik ditujukan agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif pada lembaga pendidikan atau sekolah merupakan suatu keunggulan mencakup siswa, sarana prasarana, lingkungan sekolah, tenaga pendidik, kurikulum, proses belajar, program-program muatan local dan pengembangan diri. Menurut Djoyonegoro dalam Muhaimin, indikator sekolah yang unggul yaitu: (1) memiliki prestasi akademik dan non akademik di atas rata-rata di daerah tersebut; (2) memiliki sarana dan prasarana yang lengkap; (3) sistem belajar yang lebih baik dan waktu belajar lebih panjang; (4) seleksi yang ketat terhadap pendaftar; dan (5) mendapatkan animo yang besar dari masyarakat dibuktikan dengan jumlah pendaftar lebih banyak dibanding kapasitas kelas.³

Untuk menciptakan keunggulan kompetitif selain dengan mengimplementasikan seluruh indikator tersebut, kepala sekolah harus mengembangkan kompetensi dan kreativitasnya, mampu berperan sebagai agen perubahan serta menciptakan pasar jasa pendidikan di masa

²Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional Edisi Pertama*, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 55.

³Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 67.

mendatang. Agar mencapai keunggulan kompetitif juga perlu diterapkannya strategi bersaing Porter.⁴

Dalam mencapai keunggulan kompetitif tidak hanya strategi untuk menarik minat pelanggan saja yang terus dikembangkan, tetapi harus seimbang dengan pemberian layanan pendidikan yang baik pada layanan jasa pendidikan, yaitu siswa. Siswa disini sebagai pelanggan dari jasa pendidikan, sehingga layanan yang diberikan haruslah pelayanan yang prima yaitu pelayanan yang sesuai dengan apa yang siswa butuhkan di sekolah.

Adapun untuk sekolah swasta, sekolah swasta ini mentarifkan biaya sekolah perbulannya. Disini layanan yang diberikan kepada siswa harus sesuai dengan uang yang mereka keluarkan, baik itu fasilitas sekolah yang terpenuhi, ruang belajar yang nyaman, dan sarana yang lengkap sehingga mereka akan puas dengan uang yang dikeluarkan dengan kebutuhan yang didapatkan di sekolah. Maka dari itu, sekolah tidak hanya terus meningkatkan strategi saja tetapi juga mutu dan kualitas dari sekolah tersebut.

Strategi adalah sebuah rencana lengkap yang telah disusun untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Strategi juga merupakan suatu penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan melalui serangkaian aktivitas. Dalam pembentukan strategi diperlukan proses yang matang, yaitu dengan menganalisis situasi, evaluasi diri, dan analisis pesaing, serta bersamaan dengan penaksiran tersebut, tujuan dari organisasi dirumuskan.⁵

⁴ David Wijaya, *op.cit.*, hlm. 82.

⁵ Endy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2016), hlm. 1-2.

Dalam persaingan antar lembaga pendidikan diperlukan sekali strategi bersaing Porter karena semakin banyak kompetisi antar sekolah, baik itu sekolah swasta, sekolah Islami, sekolah bisnis, sekolah negeri, sekolah di rumah (*home schooling*), dan bentuk sekolah lainnya yang bersaing untuk mendapatkan pelanggan jasa pendidikan atau siswa. Maka dari itu tenaga ahli promosi sekolah ini perlu meyakinkan kepada pelanggan jasa pendidikan bahwa sekolah yang dikelola memiliki eksistensi, jasa pendidikan yang dilakukan relevan dengan kebutuhan mereka, dan agar jenis jasa pendidikan dapat dikenal serta dipahami para pelanggan jasa pendidikan.

Teori strategi Porter menyatakan bahwa perusahaan atau lembaga dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan mengandalkan pada sumber dasar keunggulan kompetitif yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi kepemimpinan biaya menyediakan komponen dengan produk atau jasa dengan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan yang ditawarkan oleh pesaing. Strategi ini dapat menghasilkan keuntungan di atas rata-rata karena memungkinkan perusahaan untuk harga yang lebih rendah dan mengalahkan pesaing mereka tetapi masih mendapatkan keuntungan.⁶

Strategi diferensiasi Porter mengacu pada nilai unik produk dan jasa.⁷ Dalam mengelola diferensiasi jasa diperlukan keistimewaan yang inovatif, seperti: *Pertama*, tawaran jasa yang diharapkan pelanggan. *Kedua*, perusahaan jasa dapat mempekerjakan dan melatih orang yang lebih baik

⁶ Tri Purwani dan Lutfia Nurcholis, *Strategi Peningkatan Kinerja Rantai Pasokan*, (Sleman: Budi Utama, 2015), hlm. 65.

⁷*Ibid.*, hlm. 65.

untuk menyerahkan jasanya. *Ketiga*, perusahaan jasa dapat mendefinisikan citra melalui simbol dan merk.⁸

Menurut David Wijaya, strategi diferensiasi dapat dilakukan melalui dua hal yaitu: (1) Kekuatan citra (*image*) sekolah harus menjadi pembeda dengan sekolah kompetitor agar menjadi sumber diferensiasi yang positif. (2) Mengkapitalisasi struktur pendapatan dan biaya jasa pendidikan.⁹

Strategi fokus sebenarnya dapat diterapkan jika pasar terdiri dari berbagai segmen yang memiliki kebutuhan yang beragam. Strategi fokus jika diterapkan di pendidikan menjadi strategi yang memfokuskan pada kualitas pendidikan. Pada peningkatan kualitas pendidikan diperlukan pula kerjasama antara para guru agar jasa pendidikan lebih berkualitas dibandingkan sekolah pesaing.

Menurut observasi awal tanggal 11 November 2019 bahwa strategi bersaing Porter yang ada di SMP IT Ar-Ridho dari strategi kepemimpinan biaya atau penurunan biaya pendidikan sudah diterapkan dengan melakukan potongan harga bagi orang tua yang tidak mampu, biaya gratis bagi anak yatim piatu, dan juga potongan harga jika ada keluarga yang bersekolah di SMP IT Ar-Ridho Palembang.

Dari strategi diferensiasi atau inovasi sudah dilakukan dengan adanya program terbaru yaitu *boarding school* atau sekolah asrama yang dilakukan setiap hari jumat dan sabtu. Tetapi menurut observasi yang saya lakukan, SMP IT Ar-Ridho kurang bisa menonjolkan image sekolah atau pembeda dari sekolah lain.

⁸Didin Fatihudin dan Anang Firmansyah, *Pemasaran Jasa: Strategi Mengukur Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan*, (Sleman: Budi Utama, 2019), hlm. 27.

⁹David Wijaya, *op.cit.*, hlm. 74.

Image sekolah ini sebenarnya dapat menjadi keunggulan tersendiri, yaitu sekolah ini merupakan satu-satunya sekolah Islam terpadu di daerah kecamatan Kalidoni, memiliki program terbaru yaitu *boarding school*, harga sekolah yang lebih murah dibanding sekolah Islam terpadu lainnya tetapi pembelajaran tetap sesuai dengan kurikulum yang berjalan sekarang, dan menerapkan kurikulum pembelajaran yang Islami. Kurikulum pembelajaran yang Islami ini diimplementasikan melalui pembelajaran Islami, yaitu rutinitas sholat dhuha, shalat zhuhur, shalat asar berjamaah, tadarus al-Quran, menghafal al-Quran, pengajian guru dan siswa, dan lain lain.

Melihat dari latar belakang masalah di atas, maka penulis akan melakukan penelitian skripsi yang berjudul: "*Penerapan Strategi Bersaing Porter di SMP IT Ar-Ridho Palembang*"

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Masih terbatasnya kemampuan tenaga ahli atau pemasar dalam mengelola promosi sekolah.
2. Kurang maksimalnya sekolah dalam mengelola image atau pembeda dari sekolah lain.
3. Kurang maksimalnya penerapan strategi bersaing yang dilakukan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah penerapan strategi bersaing Porter di SMP IT Ar-Ridho Palembang?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan strategi bersaing Porter di SMP IT Ar-Ridho Palembang?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup rumusan masalah di atas, penelitian ini mempunyai tujuan dari sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan strategi bersaing Porter di SMP IT Ar-Ridho Palembang.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat penerapan strategi bersaing Porter di SMP IT Ar-Ridho Palembang.

E. Kegunaan Penelitian

1. Secara Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini dapat memberikan dan memperluas wawasan, pengetahuan, dan informasi yang diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam penerapan strategi bersaing. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan khususnya dalam penerapan strategi bersaing Porter di SMP IT Ar-Ridho Palembang. Selain itu, penelitian ini

diharapkan dapat dijadikan referensi dan rujukan bagi penelitian selanjutnya.

2. Secara Praktis

Secara praktis, kegunaan penelitian ini yaitu:

- a. Menjadi bahan masukan dan sekaligus referensi bagi kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dalam meningkatkan strategi bersaing Porter di sekolah.
- b. Bagi institusi yang diteliti, sebagai masukan yang konstruktif dalam mengembangkan strategi bersaing Porter di lembaga pendidikan.
- c. Bagi para pengambil kebijakan, penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dalam mengambil keputusan dan kebijakan tentang strategi bersaing Porter di lembaga pendidikan.
- d. Bagi peneliti sendiri yaitu mendapat pengalaman dalam melakukan penelitian sekaligus bisa memanfaatkan ilmu ini untuk kehidupan masa mendatang.
- e. Bagi akademik diharapkan dari hasil penelitian ini dapat menambah pusaka yang ada di perpustakaan UIN Raden Fatah Palembang dan dapat dijadikan acuan literatur bagi peneliti selanjutnya.

F. Tinjauan Kepustakaan

Tinjauan kepustakaan merupakan bagian yang mengungkapkan kajian dan hasil penelitian yang relevan dengan masalah yang diteliti, yang

bertujuan untuk belajar atas penelitian lalu, sehingga tidak terjadi pengulangan kekeliruan dan pengulangan yang tidak perlu, oleh karena itu perlu adanya tinjauan pustaka. Ada sejumlah karya berupa hasil penelitian baik itu dalam bentuk skripsi dan jurnal yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, beberapa karya penelitian yang dimaksud penulis adalah antara lain sebagai berikut:

Dalam skripsi oleh Muhammad Abi Farhan (2011) yang berjudul *Strategi Bersaing di SMA Al-Hasra Depok (Penerapan Strategi Generik Michael R. Porter)* menjelaskan bahwa hasil penelitiannya mengenai penerapan strategi generik atau strategi bersaing di SMA Al-Hasra Depok belum sepenuhnya maksimal karena keterbatasan ahli promosi yang tidak terbiasa menjalankan kegiatan promosi sekolah, padahal sekolah ini sudah memiliki banyak keunggulan di sekolahnya yang dapat menjadi *brand image* tersendiri di antara pesaing SMA lain. Di daerah Depok juga banyak pesaing lain seperti SMK yang lebih diunggulkan masyarakat karena meninginkan anaknya mudah mendapat pekerjaan setelah lulus nanti. Maka dari itu SMA Al-Hasra Depok harus lebih maksimal dalam penerapan strategi bersaing.¹⁰

Adapun letak perbedaan pada penelitian di atas yaitu memfokuskan pada bagaimana cara menerapkan strategi bersaing dengan menggunakan analisis SWOT, sedangkan penulis lebih memfokuskan pada penerapan strategi bersaing atau strategi Porter yang sudah dilakukan tetapi belum maksimal.

¹⁰Muhammad Abi Farhan, “Strategi Bersaing di SMA Al-Hasra Depok (Penerapan Strategi Generik Michael R. Porter)”, Skripsi Sarjana Manajemen Pendidikan, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2011), hlm. 4.

Selanjutnya dalam skripsi oleh Miss Nurma Wae-useng (2013) yang berjudul *Strategi Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Jumlah Nasabah di PT BPRS Mitra Cahya Indonesia Ngaglik Sleman* menjelaskan bahwa dalam penelitiannya seiring dengan perkembangan zaman yang semakin pesat banyak berdiri lembaga yang menjalankan bisnis jasa, tentu akan semakin banyak pilihan bagi konsumen. Oleh karena itulah strategi bersaing untuk meningkatkan jumlah nasabah sangat diperlukan, agar masyarakat lebih mengenal dengan PT BPRS Mitra Cahya Indonesia ini. Strategi bersaing yang dilakukan sudah baik, tetapi tentu saja realitas dan perkembangan pesaing di lapangan tidak selalu bagus sehingga ada BPRS yang gagal dan rugi serta tidak berfungsi lagi.¹¹

Adapun letak perbedaan pada penelitian di atas yaitu memfokuskan pada peningkatan jumlah nasabah dengan menggunakan strategi bersaing, sedangkan penulis lebih memfokuskan pada memaksimalkan penerapan strategi bersaing atau strategi Porter.

Selanjutnya dalam skripsi oleh Huda Choirul Anam (2012) yang berjudul *Analisis Pendekatan Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telekomunikasi Indonesia TBK Divisi Costumer Services (CVS) Area Kediri* menjelaskan bahwa strategi keunggulan bersaing yang dilakukan sudah cukup baik dan sudah mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Tetapi melihat dari perkembangan zaman yang semakin banyak pesaing perusahaan, maka perusahaan perlu menganalisis lagi strategi keunggulan

¹¹Miss Nurma Wae-useng, "Strategi Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Jumlah Nasabah di PT BPRS Mitra Cahya Indonesia Ngaglik Sleman". Sarjana Manajemen Dakwah, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2013), hlm. 6.

yang cocok untuk perkembangan zaman saat ini, dan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan ini jangan sama dengan perusahaan pesaing.¹²

Adapun letak perbedaan pada penelitian di atas yaitu memfokuskan pada menganalisis strategi keunggulan bersaing agar berbeda dengan perusahaan pesaing, sedangkan penulis lebih memfokuskan pada bagaimana penerapan strategi bersaing atau strategi Porter yang dilakukan agar menjadi maksimal.

Dalam jurnal yang berjudul *Analisis Penggunaan Strategi Generik Terhadap Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang* menjelaskan bahwa strategi generik Porter yang digunakan sudah baik dan sudah mampu menarik minat siswa atau konsumen begitu pula dengan kinerja pegawai yang baik sehingga dapat mempertahankan konsumen dan mendapatkan pendapatan yang cukup banyak. Untuk menghasilkan keunggulan bersaing kompetitif yang berkelanjutan, maka lembaga pendidikan luar sekolah ini perlulah meningkatkan lagi kinerja secara keseluruhan, karena semua kinerja yang ada sudah cukup baik tinggal bagaimana lebih meningkatkannya lagi.¹³

Adapun letak perbedaan pada penelitian di atas yaitu memfokuskan pada strategi generik Porter yang dilakukan di lembaga pendidikan luar sekolah atau bimbel dan dikaitkan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penulis memfokuskan pada strategi bersaing atau strategi Porter pada lembaga pendidikan sekolah yaitu SMP Islam Terpadu (IT).

¹²Huda Choirul Umam, "Analisis Pendekatan Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Divisi Customer Services (CVS) Area Kediri". Sarjana Manajemen, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2012), hlm. 8.

¹³Ike Septyoreni. 2009. Analisis Penggunaan Strategi Generik Terhadap Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang. *Wacana*. Vol. 12. No. 3, p. 577.

Dalam jurnal yang berjudul *Analisis Generic Strategy Model Michael Potrer Pada PT. Cahaya Murni Borneo Timur Untuk Menentukan Pilihan Strategi di Balikpapan* menjelaskan bahwa agar dapat menerapkan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan maka perlu dilakukan analisis faktor-faktor yang ada di dalam lingkup perusahaan, baik yang menjadi kekuatan maupun yang menjadi kelemahan, serta faktor-faktor yang ada diluar perusahaan yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perkembangan perusahaan. Para pembuat strategi diharuskan untuk membuat suatu formulasi strategi yang harus dikembangkan dan diaplikasikan dalam lingkungan bisnis dan industrinya guna mencapai tujuannya.¹⁴

Adapun letak perbedaannya pada penelitian di atas yaitu memfokuskan pada penentuan strategi model Porter yang tepat untuk digunakan, sedangkan penulis lebih memfokuskan pada penerapan strategi bersaing atau strategi Porter.

G. Kerangka Teori

Kerangka teori adalah uraian singkat tentang teori yang dipakai dalam penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Strategi adalah rencana lengkap untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Strategi dilakukan khususnya pada suatu lembaga pendidikan bertujuan agar lembaga mampu menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan ke depannya dalam jangka panjang. Strategi yang dilakukan

¹⁴Syahril H dan Bachtiar. 2016. Analisis Generic Strategy Model Michael Potrer Pada PT. Cahaya Murni Borneo Timur Untuk Menentukan Pilihan Strategi di Balikpapan. *JEMI. Vol. 16. No. 2. p. 45.*

juga dapat dilakukan secara sadar dengan perencanaan yang matang dan strategi yang dilakukan untuk mengejar suatu tujuan.¹⁵ Strategi dengan perencanaan yang matang juga terkadang masih kurang maksimal dalam penerapannya, terkadang hal itu terkendala saat fakta tidak sesuai dengan apa yang direncanakan. Jika strategi dilakukan hanya mengejar target atau tujuan, terkadang lembaga juga menjadi rugi karena hanya mengejar target semata sehingga mengabaikan keuntungan.

Strategi bersaing adalah penentuan sasaran dan tujuan dari perusahaan untuk jangka panjang dan pengambilan langkah-langkah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Secara lebih spesifik, strategi bersaing adalah strategi untuk memperoleh keunggulan posisi dalam arena persaingan yang dipilih.¹⁶ Lazimnya disebut strategi bersaing karena strategi tersebut didesain sebagai dasar pilihan bersaing satu perusahaan tertentu dengan perusahaan lain dalam memperebutkan konsumen.¹⁷

Suatu perusahaan atau lembaga dapat dikatakan memiliki daya saing atau keunggulan kompetitif adalah ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain.¹⁸

¹⁵ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), hlm. 26-27.

¹⁶ Andreas Budiharjo, *Pijar-Pijar Manajemen Bisnis Indonesia*, (Jakarta: Prasetya Mulia, 2011), hlm. 112.

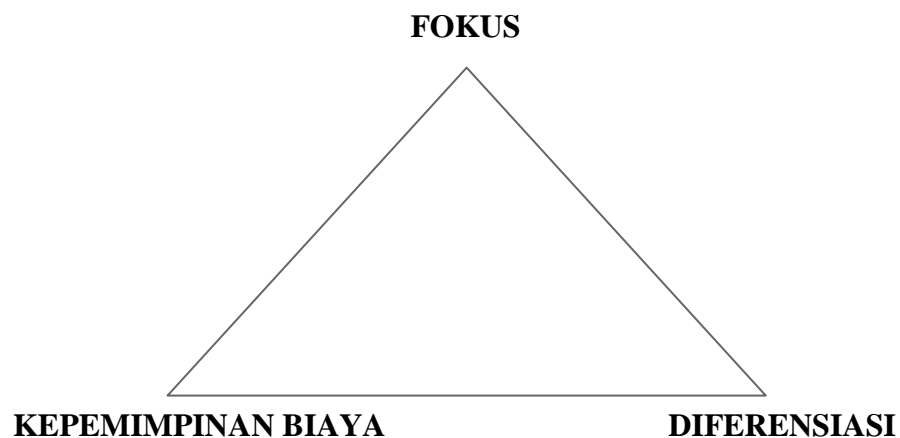
¹⁷ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2002), hlm. 257.

¹⁸ Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif*, (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 153.

Strategi bersaing Porter dilakukan dengan tiga strategi umum yang dapat memberikan awal yang bagus bagi pemikiran para manajer dalam menyusun sebuah strategi bersaing khususnya pada bidang pendidikan, ruang lingkup strategi bersaing Porter tersebut di antaranya, kepemimpinan biaya (*cost leadership*), strategi diferensiasi (*differentiation*), dan strategi fokus (*focus*).¹⁹

Gambar 1.1

Tiga Strategi Porter



1. Ruang lingkup strategi bersaing atau strategi Porter:
 - a. Strategi Kepemimpinan Biaya (*cost leadership*) adalah strategi dimana perusahaan berjuang untuk menjadi produsen dengan biaya paling rendah dibandingkan dengan pesaingnya dalam industri itu.²⁰ Ciri dari strategi kepemimpinan biaya ini adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya

¹⁹Farida Jasfar, *Manajemen Jasa: Pendekatan Terpadu*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2016), hlm. 104.

²⁰Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2016), hlm. 125.

produksi, biaya promosi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.²¹

- b. Strategi Diferensiasi (*differentiation*) berarti perusahaan berusaha membangun loyalitas pelanggan melalui penempatan produk atau jasanya secara unik atau berbeda. Strategi diferensiasi jika dilakukan oleh perusahaan dapat dikatakan berhasil maka perusahaan harus menetapkan harga premium untuk produk dan jasa-jasanya, meningkatkan mangsa pasarnya, dan menuai keuntungan karena pelanggannya akan selalu ingat dan loyal.²² Strategi ini cirinya adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk atau jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain.²³
- c. Strategi Fokus (*focus*) adalah strategi dimana perusahaan memilih satu atau beberapa segmen pasar, mengidentifikasi kebutuhan, keinginan dan minat pelanggan, serta mendekatinya dengan barang atau jasa yang didesain untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan minat pelanggan.²⁴ Strategi ini berciri yaitu perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk

²¹Husein Umar, *Strategic Management In Action*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm. 35.

²²Arif Yusuf Hamali, *op.cit.*, hlm. 127.

²³Husein Umar, *op.cit.*, hlm. 34.

²⁴Arif Yusuf Hamali, *op.cit.*, hlm. 128.

menghindar dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya atau deferensiasi.²⁵

2. Faktor – faktor yang mempengaruhi penerapan strategi bersaing:

a. Faktor pendukung dalam strategi bersaing

Menurut Porter dalam buku Afrizal berjudul *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing*, ada dua faktor strategi bersaing yang dapat dikatakan menjadi unggul dalam bersaing yaitu keahlian dan aset yang unik.

- 1) Keahlian unik adalah kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Keahlian unik yang dimiliki haruslah keahlian yang sulit ditiru oleh para pesaingnya.
- 2) Sumber daya unik adalah sumber daya nyata yang diperlukan dalam perusahaan guna menjalankan strateginya. Sumber daya unik haruslah memiliki karakteristik, yaitu: bermanfaat/bernilai (*valuable*), artinya dapat digunakan untuk aktivitas perusahaan, langka (*rare*), berarti hanya dimiliki oleh sedikit perusahaan saja, tidak dapat ditiru (*inimitable*), berarti sumber daya tersebut dilindungi dari kemungkinan ditiru oleh pesaing, dan tidak terganti (*non-subtitutable*), artinya sumber daya hanya dimiliki oleh perusahaan tertentu saja dan tidak dapat diganti dengan produk lain.²⁶

²⁵Husein Umar, *op.cit.*, hlm. 35.

²⁶ Agnes Utari Widyadiningyah, *Intellectual Capital dan Keunggulan Bersaing*, Jurnal Vol. 15, No. 01, 2013, pp. 3

b. Faktor penghambat dalam strategi bersaing

Strategi dalam melawan persaingan bukanlah hal yang mudah. Kendala dalam strategi bersaing umumnya dihadapi oleh perusahaan atau lembaga yaitu:

- a) Perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif.
- b) Tidak memiliki kemampuan dalam memilih strategi pemasaran yang efektif
- c) Pemasar atau ahli promosi tidak menciptakan hubungan antara penciptaan citra dan penjualan produk.²⁷

H. Definisi Konseptual

Untuk menghindari kesalahpahaman dan mempermudah penafsiran serta memperoleh gambaran yang jelas tentang judul yang diangkat. Adapun definisi konseptual yang perlu dibahas diantaranya sebagai berikut:

1. Strategi

Strategi adalah Istilah strategi pada mulanya digunakan dalam dunia kemiliteran. Strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu “strategos” yang berarti jenderal atau panglima, sehingga strategi diartikan sebagai ilmu kejenderalan atau ilmu kepanglimaannya.

Pengertian strategi tersebut kemudian diterapkan dalam dunia pendidikan.²⁸ Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya untuk

²⁷Afrizal, *op.cit.*, hlm. 50.

²⁸W. Gulo, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm. 1.

melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai; rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.²⁹

2. Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah penentuan sasaran dan tujuan dari perusahaan untuk jangka panjang dan pengambilan langkah-langkah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Secara lebih spesifik, strategi bersaing adalah strategi untuk memperoleh keunggulan posisi dalam arena persaingan yang dipilih.³⁰ Lazimnya disebut strategi bersaing karena strategi tersebut didesain sebagai dasar pilihan bersaing satu perusahaan tertentu dengan perusahaan lain dalam memperebutkan konsumen.³¹

3. Strategi Bersaing Porter

Strategi bersaing Porter dilakukan dengan tiga strategi umum yang dapat memberikan awal yang bagus bagi pemikiran para manajer atau pemimpin dalam menyusun sebuah strategi bersaing di perusahaan atau lembaga khususnya pada bidang pendidikan, ruang lingkup strategi bersaing Porter tersebut di antaranya, strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*), strategi diferensiasi (*differentiation*), dan strategi fokus (*focus*).³²

²⁹Husein Umar, *op.cit.*, hlm. 30.

³⁰Andreas Budiharjo, *op.cit.*, hlm. 112.

³¹Suwarsono Muhammad, *op.cit.*, hlm. 257.

³²Farida Jasfar, *op.cit.*, hlm. 104.

I. Metodologi Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu *field research* merupakan suatu penelitian yang dilakukan di lapangan atau lokasi penelitian, suatu tempat yang dipilih sebagai lokasi untuk menyelidiki gejala objektif sebagai terjadi di lokasi tersebut, yang dilakukan juga untuk penyusunan laporan ilmiah.³³ Adapun pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan yang membangun pernyataan pengetahuan berdasarkan perspektif-konstruktif atau berdasarkan perspektif partisipatori.³⁴ Pendekatan kualitatif menjadikan dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), dan analisis data bersifat induktif/kualitatif.³⁵

2. Desain Penelitian

Suatu desain penelitian adalah suatu rencana tentang cara melakukan penelitian. Oleh karena itu desain penelitian hubungannya sangat erat sekali dengan proses penelitiannya. Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam hal ini desain penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah desain studi kasus dengan penelitian

³³Abdurrahmat Fathoni, *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 96.

³⁴Ajat Rukajat, *Pendekatan Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Budi Utama, 2018), hlm. 5.

³⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 15.

kualitatif. Dimana desain penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan secara mendalam suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan beraneka ragam sumber informasi yang ada di SMP IT Ar-Ridho Palembang.³⁶

Studi kasus juga sebagai satu metode yang digunakan untuk menelaah peristiwa secara mendalam. Pendalaman pemahaman penulis terhadap kasus merupakan instrumen kunci pada studi kasus. Selanjutnya, penelaah tersebut dapat dilakukan dengan mencoba memecah kasus kedalam beberapa aspek yang kemudian dicari kaitannya. Pemahaman peneliti akan kronologis terjadinya kasus juga menentukan kedalam studi yang dilakukan.

Dalam penelitian ini peneliti membahas tentang sebuah kasus terkait dengan strategi bersaing Porter yang didalamnya akan membahas bagaimana penerapan strategi bersaing yang dilakukan sekolah dan faktor apa saja yang mendukung dan menghambatnya.

3. Informan Penelitian

a. Kepala Sekolah SMP IT Ar-Ridho Palembang (*Key Informan*)

Adapun data yang dikumpulkan dari kepala sekolah yaitu bukti keterlibatan staf tata usaha dalam penerapan strategi bersaing seperti, perencanaan strategi, pembentukan organisasi dalam mengatur strategi yang akan dijalankan, dan kegiatan pelaksanaan strategi.

³⁶Jozef Raco, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*, (Jakarta: Grasindo, 2010), hlm. 49.

b. Staf Tata Usaha (*Informan Pendukung*)

Adapun data yang dikumpulkan dari guru dan staf tata usaha (informan pendukung) yaitu bukti pelaksanaan strategi dan pembentukan organisasi dalam mengatur strategi yang akan dijalankan.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Metode Observasi

Metode observasi atau pengamatan adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki. Dalam pengertian lain disebutkan bahwa metode observasi atau disebut dengan pengamatan adalah kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh panca indra.³⁷

Metode observasi ini dilakukan untuk mengamati secara langsung serta mencatat secara sistematis tentang fenomena-fenomena atau yang terjadi di lokasi penelitian mengenai penerapan strategi bersaing Porter di SMP IT Ar-Ridho Palembang.

b. Metode Wawancara

Metode wawancara adalah metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penyelidikan. Pada umumnya dua orang atau lebih hadir secara fisik dalam proses tanya jawab itu

³⁷*Ibid.*, hlm. 310.

dan masing-masing pihak dapat menggunakan saluran-saluran komunikasi secara wajar dan lancar.³⁸

Metode wawancara dalam penelitian ini ditujukan kepada staf tata usaha dan kepala sekolah SMP IT Ar-Ridho Palembang mengenai penerapan strategi bersaing Porter serta faktor pendukung dan faktor penghambat di SMP IT Ar-Ridho Palembang.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data pelengkap dari penggunaan metode wawancara dalam penelitian kualitatif.³⁹ Dokumentasi yang dilakukan peneliti yakni dimulai mencari dokumen pendukung dalam hal strategi bersaing yang dilakukan pihak sekolah. Baik berupa brosur yang dibuat, spanduk, banner, iklan-iklan dikoran/majalah, website, kalender dan lain sebagainya.

Peneliti akan melihat lebih dekat media apa saja yang digunakan oleh sekolah dalam meningkatkan strategi bersaingnya. Karena setiap sekolah memiliki caranya masing-masing dalam melakukan strategibersaing, maka akan semakin menarik untuk kita teliti lebih dekat.

Melalui studi dokumentasi diharapkan diperoleh data tentang dokumen-dokumen yang dimiliki sekolah seperti website, brosur, profil sekolah, dll.

³⁸Sutrisno Hadi, *Metodologi Research Jilid II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), hlm.193.

³⁹Sugiyono, *op.cit.*, hlm. 329.

5. Teknik Analisis Data

Setelah data yang diperlukan dalam penelitian ini terkumpul, maka langkah yang diambil selanjutnya adalah menganalisis data. Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan triangulasi data.

a. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti menggunakan wawancara dan observasi untuk mengecek kebenarannya. Selain itu peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari informan penelitian diragukan kebenarannya.

b. Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber pengolahan data. Misalnya selain wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat, dokumen tertulis, arsip, catatan atau tulisan pribadi, dan gambar atau foto. Masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti yang berbeda-beda sehingga pandangan yang berbeda itu akan menghasilkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.

c. Trianggulasi Teori

Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Trianggulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoritik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh.

J. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan pada skripsi ini penulis membagi menjadi lima bab, yaitu terdiri dari:

BAB I Pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, tinjauan kepustakaan, kerangka teori, definisi konseptual, metodologi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II Landasan teori mengenai strategi bersaing Porter.

BAB III Gambaran umum, meliputi deskripsi wilayah penelitian, sejarah berdirinya lembaga, keadaan tenaga kependidikan, keadaan tenaga pengajar, guru dan tata usaha, keadaan siswa, keadaan sarana dan prasarana.

BAB IV Analisis data, meliputi uraian tentang penerapan strategi bersaing Porter di SMP IT Ar-Ridho Palembang dan faktor

yang mendukung dan menghambat penerapan strategi
bersaing Porter di SMP IT Ar-Ridho Palembang.

BAB V Penutup yang meliputi kesimpulan dan saran.

