

MEMBANGUN COMPETITIVE ADVANTAGE SEKOLAH DALAM MENGHADAPI TANTANGAN GLOBALISASI

Asrulla*¹, Mukhtar², Kasful Anwar³, Mahmud MY⁴
¹²³⁴Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi
Email: rightasrul@gmail.com

Abstrak

Tulisan ini membahas secara mendalam berkaitan tentang *competitive advantage* (keunggulan bersaing) sekolah dalam menghadapinya pesatnya persaingan sekolah saat ini. *Competitive advantage* memiliki fungsi untuk membantu orang memiliki kapasitas yang sangat tinggi sehingga mereka memahami peluang yang datang dengan globalisasi dan ekonomi global, yang dapat dimanfaatkan untuk kesejahteraan bangsa dan pembangunan negara. Kondisi objektif bangsa, tantangan global, dan tantangan teknologi informasi membuat sekolah-sekolah di Indonesia menghadapi tekanan yang sangat berat, untuk membangun layanan pendidikan terbaik, terutama di era digitalisasi saat ini, sekolah dihadapkan pada dinamika lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal dari sekolah ini adalah lingkungan strategis di mana kompetensi yang persisten dan tidak dapat dihentikan atau dihentikan. Oleh karena itu, diperlukan konsepsi baru tentang keunggulan sekolah yang dapat mencapai keunggulan layanan untuk mempertahankan nilai membantu siswa dari partisipasi mereka dalam pendidikan. Jadi, sekolah harus hadir seimbang dengan kualitas yang baik sehingga memiliki *competitive advantage*. Keterbukaan untuk berinteraksi dengan berbagai dukungan strategis adalah sifat yang sangat penting dan alat untuk bergerak lebih cepat, dan juga alat untuk mengembangkan *competitive advantage*.

Kata Kunci: Keunggulan Kompetitif, Strategi, Manajemen Strategis.

Abstract

This paper discusses in depth about the competitive advantage of schools in facing the rapid competition among schools today. Competitive advantage serves the function of helping individuals have a very high capacity so that they understand the opportunities that come with globalization and the global economy, which can be utilized for the welfare of the nation and the development of the country. The objective conditions of the nation, global challenges, and information technology challenges make schools in Indonesia face very heavy pressure to build the best educational services, especially in the current era of digitization. Schools are confronted with the dynamics of the external environment. The external environment of these schools is a strategic environment where competencies are persistent and unstoppable. Therefore, a new conception of school excellence is needed to achieve service excellence to maintain the value of helping students in their participation in education. Thus, schools must be present in balance with good quality to have a competitive advantage. Openness to interact with various strategic supports is a very important characteristic and a tool to move faster, and also a tool to develop competitive advantage.

Keywords: Competitive Advantage, Strategy, Strategic Management.

PENDAHULUAN

Di abad ke-21, ada tren positif di dunia pendidikan, dengan hadirnya lembaga pendidikan berbasis keislaman yang dinaungi oleh sebuah yayasan. Model lembaga pendidikan ini dapat diidentifikasi ke dalam empat kategori, di antaranya pesantren, sekolah islam terpadu, madrasah, dan sekolah umum. Keempat model tersebut banyak dijumpai hampir di seluruh wilayah di Indonesia. Atas dasar itulah tingkat kebutuhan pengembangan keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) memiliki peran vital untuk mendorong kemajuan sebuah sekolah di masa depan.¹ Hal tersebut sejalan dengan pandangan Philip Kotler, *the father of modern marketing*, bahwa sebuah perusahaan atau organisasi harus

menunjukkan keunggulan bersaing secara totalitas dan kompetitif sehingga akan melahirkan kekuatan pembeda (*differentiation power*) di antara para pesaing-pesaingnya.

Sebuah sekolah memiliki keunggulan bersaing ketika profitabilitasnya lebih tinggi dari rata-rata para pesaingnya. Hal ini berarti, sekolah tersebut mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan ketika mampu mempertahankan profitabilitas yang unggul selama beberapa tahun ke depan. Dalam kajian Islam juga tidak menafikan persaingan, bahkan umat Islam dituntut untuk berlomba-lomba dalam kebaikan, dengan catatan selama proses persaingan itu dilakukan dengan cara-cara yang benar dan tidak dalam bentuk intrik kecurangan. Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* berfirman dalam Al-Muthaffifin ayat 26:

حِثْمَةٌ مِّسْكٌ ۖ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ

Artinya:

“Laknya adalah kesturi; dan untuk yang demikian itu hendaknya orang berlomba-lomba.”

Quraish Shihab dalam tafsirnya mengenai surat al-Muthaffifin ayat 26 mengatakan, bahwa kata *فَلْيَتَنَافَسِ* berasal dari kata *nafis*, yang berarti sesuatu yang sangat bernilai, sehingga keberadaannya diperebutkan dan untuk mendapatkannya dibutuhkan usaha yang sungguh-sungguh. Penjelasan tersebut sesuai dengan persaingan dalam dunia bisnis, dimana profit dianggap sebagai sesuatu yang bernilai dan keberadaannya diperebutkan sehingga terjadi suatu persaingan untuk memperolehnya. Lebih lanjut, Quraish Shihab memaparkan Al-Qur'an sejak dahulu telah memperingatkan keharusan dalam melakukan kegiatan persaingan guna memenuhi kebutuhan hidup, lebih tepatnya dinisbatkan kepada nabi Adam selaku manusia pertama yang menginjakkan kaki di bumi, Nabi Adam diperingatkan oleh Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* bahwasanya di dunia tidak sama dengan di Surga yang tersedia akan berbagai fasilitas mewah, di dunia untuk memenuhi kebutuhan harus dengan bersusah payah terlebih dahulu.

Kompetensi di era digital berjalan begitu pesat dan masif. Dunia pendidikan pun tidak luput dari fenomena tersebut. Persaingan dalam dunia pendidikan menjadi tidak dapat terletakkan lagi, banyak sekolah yang ditinggalkan oleh konsumennya dikarenakan sekolah tersebut tidak mampu menunjukkan daya saing. Sekolah-sekolah tersebut tidak mampu memaksimalkan keunggulan yang harusnya menjadi barometer untuk terus berkompetisi di dunia pendidikan. Akibatnya, ditemukan beberapa fakta dalam beberapa tahun terakhir banyak lembaga pendidikan yang tutup atau terpaksa harus *merger* dengan sekolah lainnya diakibatkan tidak mampu lagi bersaing dengan para kompetitornya, terutama setelah diterapkan sistem zonasi, dimana orang tua semakin antusias memasukkan anaknya ke sekolah milik pemerintah. Kemampuan dalam memaksimalkan keunggulan bersaing menjadi prasyarat utama dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan sebuah lembaga pendidikan. Namun faktanya, sebagian besar pemimpin sekolah tidak mampu mewujudkan hal tersebut, diakibatkan ketidaksiapan mengelola sumber daya yang mereka miliki. Persaingan yang semakin tajam terkadang membawa lembaga pendidikan pada sebuah kondisi diabaikannya nilai etika dan esensi pendidikan yang disakralkan sebagai roh integritas yang harus hadir mengilhami gerak majunya sebuah lembaga pendidikan. Persaingan yang begitu vulgar terjadi di masa-masa penerimaan peserta didik. Sebuah lembaga pendidikan akan berupaya menonjolkan keunggulan bersaing yang mereka miliki. Tidak hanya itu saja, keunggulan bersaing mereka tersebut juga diproklamkan pada ajang-ajang kompetisi dan lomba sebagai upaya menggaet ketertarikan orang tua untuk memasukkan putra dan putrinya di sekolah yang diidam-idamkan oleh mereka.

Sekolah merupakan sebuah lembaga yang difungsikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Sudah semestinya setiap sekolah telah menetapkan visi dan misi. Visi merupakan tujuan yang harus dicapai oleh sekolah dalam kurun waktu yang relatif panjang (5-10 tahun). Visi strategis telah menjadi kunci keberhasilan sebuah organisasi. Hal ini tidak hanya berlaku pada organisasi baru saja melainkan organisasi yang telah lama eksis juga sangat membutuhkannya.

Hax dan Dean berpandangan sekolah sebagai lembaga non-profit sekaligus segmen kelembagaan yang penting, tujuannya bukanlah penciptaan kekayaan ekonomi melainkan usaha untuk melakukan aktivitas yang secara positif akan memengaruhi masyarakat pada

umumnya. Sekolah perlu memprediksi hal-hal yang telah, sedang, dan belum dilakukan untuk meningkatkan layanan bagi para konsumennya. Melalui penerapan strategi pemasaran yang tepat, sekolah dapat meningkatkan konsumennya (termasuk minat peserta didik). Sekolah yang diminati oleh konsumennya memiliki program unggulan yang menarik dan tetap menunjukkan eksistensinya mereka sehingga mampu meningkatkan kualitas pendidikan.

Setiap sekolah berupaya mengejar waktu dan target yang ditetapkan, tidak sering sekolah yang satu bersaing tidak sehat, saling menjatuhkan, dan saling menjelekkan. Hal ini tentu saja sudah bertentangan dengan prinsip bersaing yang sehat. Kondisi ini menunjukkan bahwa roh integritas tidak lagi menjadi sesuatu yang fundamental dalam dunia pendidikan, melainkan hanya sebagai slogan semata. Realitas ini tentu saja menjadi momok yang sangat menyedihkan bagi lembaga-lembaga pendidikan, harusnya menjadi tumpuan peradaban yang berfungsi melahirkan manusia-manusia kreatif dan potensial di masa depan. Hal ini terjadi dikarenakan kekeliruan para pemimpin sekolah untuk mengurai ide-ide terbaik dalam memaksimalkan keunggulan bersaing sekolah mereka. Maka persaingan tidak sehat menjadi cara yang ditempuh untuk menutupi ketidakmampuan para pemimpin sekolah dalam beradaptasi di era digital. Ironisnya, membangun *branding* telah bergeser dari tradisional ke arah modernisasi.

Philip Kotler dan Hermawan Kertajaya menegaskan bahwa, sistem pemasaran telah bertransformasi dari pemasaran eksklusif menjadi inklusif. Hal ini dimaksudkan bahwa pemasaran lebih berorientasi pada keinginan manusianya yang lebih dinamis dengan mencari benang merah dari setiap perbedaan pada setiap individu. Kondisi tersebut memancing kreativitas dan inovasi. Terlebih lagi dengan hadirnya media sosial yang semakin melewati batas rintangan geografis dan demografis. Alhasil, semakin majunya media sosial menciptakan berbagai perbedaan strategi dan kreativitas sehingga menciptakan kolaborasi dengan hadirnya berbagai inovasi dalam dunia pemasaran.

Keunggulan bersaing menjadi aspek terpenting dari dunia bisnis. Apakah bisnis tersebut berbentuk perbankan atau toko mainan, itu adalah *brand* itu sendiri yang akan menentukan apakah itu berhasil atau Gagal. Kesuksesan keunggulan bersaing sama dengan kesuksesan bisnis. Ini mungkin tampak seperti persamaan sederhana, tetapi mengidentifikasi dan membangun sebuah keunggulan bersaing cukup rumit, karena tidak ada dua *brand* yang sama, inilah yang disebut diferensiasi. Hal ini sejalan dengan gagasan dari John M. T. Balmer, keunggulan bersaing lebih berorientasi pada proses menciptakan dan memelihara reputasi sebuah perusahaan atau organisasi yang menguntungkan dengan bertujuan mengirimkan sinyal ke khalayak banyak untuk menggunakan *brand* perusahaan atau organisasi mereka.

Argumen di atas menegaskan bahwa makna fundamental dari keunggulan bersaing lebih berorientasi pada produk atau jasa yang diperkenalkan ke khalayak banyak dengan mengedepankan diferensiasi pada setiap aspeknya sehingga seorang konsumen mampu melihat *added value* (nilai tambah) dari sebuah *brand* dengan *brand* lainnya. Maka dari itu dapat dibuat satu kesimpulan bahwa seorang pemimpin sekolah harus mampu mengorganisasikan semua sumber daya sehingga membuat satu kesatuan dan kesetujuan untuk mengeksekusi satu keunggulan bersaing yang memiliki diferensiasi.

Menurut pandangan Zulkarnain Simbolon selaku ketua Jaringan Sekolah Islam Terpadu Provinsi Riau, mengatakan, akhir-akhir ini semakin marak Sekolah Islam Terpadu yang berbondong-bondong memarketingkan keunggulan bersaing yang mereka miliki di dunia digital dan secara perlahan mulai meninggalkan cara-cara konvensional yang dipandang tidak lagi efektif digunakan di era majunya teknologi digital. Misalnya zaman sebelum maraknya media sosial, sebuah sekolah hanya dapat memperkenalkan keunggulannya menggunakan sarana konvensional, di antaranya pamflet, brosur, baligho, dan spanduk sebagai media utama untuk memperkenalkan keunggulan mereka miliki. Namun saat ini hal tersebut tidak lagi efektif, hal ini karena aktivitas orang-orang saat ini lebih banyak berselancar di dunia digital sehingga peluang ketersediaan informasi tidak efektif lagi menggunakan cara-cara konvensional. Promosi dengan memaksimalkan media digital telah menjadi diferensiasi yang kuat bagi sekolah islam terpadu untuk memperkenalkan keunggulan bersaing yang mereka miliki secara optimal.

METODOLOGI

Untuk mendapatkan informasi yang akurat diperlukan metode yang tepat yang dikumpulkan dalam penelitian ini sebagai metode dokumenter. yaitu teknik perolehan data melalui pengumpulan dan analisis dokumen, seperti dokumen tertulis, gambar, karya dan elektronik. Dokumen yang diterima dianalisis, dibandingkan dan diintegrasikan (sintesis) menjadi suatu kajian yang sistematis, terpadu dan lengkap. Studi dokumenter tidak sekedar mengumpulkan dan merekam atau melaporkan dalam bentuk kutipan dari beberapa dokumen. Hasil penelitian yang dilaporkan merupakan hasil analisis terhadap dokumen-dokumen tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam menghadapi persaingan sebuah perusahaan atau organisasi haruslah merencanakan penawaran yang memuaskan konsumennya sebagai pasar sasaran yang lebih baik ketimbang penawaran pesaingnya. Oleh sebab itu, untuk menghadapi pesaing tidak hanya melihat kebutuhan konsumen sarasannya tetapi juga harus memikirkan strategi dalam menghadapi pesaing lain agar lebih unggul.

Michael A. Porter tidak asing lagi di dalam dunia manajemen pemasaran. Ia adalah seorang profesor di *Harvard University* sekaligus pencetus teori keunggulan bersaing (*competitive advantage*), bidang keahliannya adalah manajemen strategis. Ia kerap kali diundang untuk memberikan wejangan-wejangan dalam kelas-kelas manajemen strategis, baik diundang oleh perusahaan maupun organisasi.

Dalam manajemen strategis, Porter memiliki pandangan yang cukup fenomenal yaitu *five forces model* dan *generic strategic*. *Five forces model* adalah model strategi yang sangat berguna bagi organisasi atau perusahaan, dimana sebuah organisasi atau perusahaan dapat menentukan kemampuan dalam berkompetisi. *Generic strategic* adalah alternatif strategi yang dapat digunakan organisasi atau perusahaan untuk memposisikan diri sebagai pesaing tangguh dalam sebuah persaingan. Analoginya, *five forces model* dalam dunia pendidikan lebih pada cara sekolah mempersiapkan diri mereka dalam persaingan, menyiapkan program unggulan, membaca peta persaingan, sedangkan *generic strategic* lebih dimaknai alat-alat apa saja yang digunakan untuk bisa memenangkan sebuah persaingan. Porter juga memiliki pandangan lain yang lebih komprehensif, menurutnya keunggulan bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, karena fundamental tempat persaingan terjadi, dan keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan atau perusahaan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber dayanya untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Selain itu, keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan atau organisasi serta bagaimana perusahaan atau organisasi mampu merumuskan dan melakukan strategi-strategi dalam pemasarannya.

Kotler dan Armstrong memiliki pandangan yang berbeda, bagi mereka, keunggulan bersaing adalah sebuah keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan menawarkan kepada konsumen nilai lebih. Lebih lanjut, keunggulan bersaing lebih mengarah pada menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul. Kotler dan Armstrong juga menegaskan bahwa dalam pasar global yang lebih kompetitif, kunci keunggulan bersaing adalah diferensiasi. Penawaran pasar dapat dibedakan berdasarkan produk, jasa, personel, saluran, dan gambar. Suatu perbedaan layak dibangun sejauh perbedaan itu penting, khas, unggul, berbeda, terjangkau, dan menguntungkan.

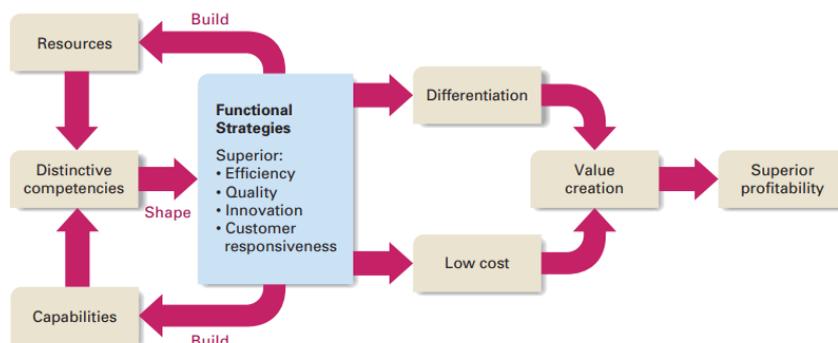
Keunggulan bersaing dapat dianalogikan sebagai sebuah prestasi yang diperoleh dengan usaha yang begitu keras dalam sebuah perlombaan. Hal inilah yang membuat sebuah sekolah harus terus berupaya merumuskan dan melakukan berbagai strategi guna mencapai keunggulan bersaing. Ketika sebuah sekolah mampu menciptakan nilai unggul dari program yang dirancang dalam persaingan maka sekolah tersebut akan mendapat banyak keuntungan, mulai dari pandangan baik konsumen (orang tua siswa) terhadap layanan jasa pendidikan yang menjadi program unggulan sampai pada meningkatnya popularitas sekolah dengan semakin banyak peminat untuk masuk di sekolah tersebut.

Keunggulan bersaing dapat menjadi strategi yang tepat untuk menjadi acuan sebuah sekolah semakin maju di masa yang akan datang. Hal ini akan dapat dicapai jika sekolah tersebut melaksanakan perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*). Hal menarik lain coba diungkapkan oleh Sudaryono mengenai keunggulan bersaing, bahwa keunggulan bersaing jika sebuah perusahaan atau organisasi dapat menghasilkan dan mewujudkan produk atau jasa yang dapat dinikmati dan memiliki keunggulan melebihi apa yang bisa dicapai perusahaan atau organisasi lainnya. Ketika sebuah perusahaan atau organisasi mencapai hal tersebut, maka perusahaan atau organisasi tersebut akan menghasilkan keuntungan yang lebih besar, selain itu perusahaan atau organisasi juga dapat mendapatkan manfaat lainnya di antaranya citra yang baik, loyalitas konsumen, dan ketika mampu meningkatkan penjualan maka berpeluang besar untuk memperoleh laba yang lebih besar.

Hill dan Jones juga memiliki pandangan yang tidak kalah menarik, bagi mereka keunggulan bersaing adalah kekuatan spesifik perusahaan atau organisasi yang dapat menjadikan perusahaan atau organisasi mampu menciptakan produk atau jasa yang memiliki diferensiasi yang tinggi jika dibandingkan dengan produk atau jasa yang ditawarkan oleh para pesaingnya. Bahkan perusahaan atau organisasi tersebut akan menetapkan harga yang terbaik sehingga tidak jauh berbeda dengan penetapan harga yang ditetapkan oleh para pesaingnya dan tentu saja dengan kualitas terbaik. Hal ini karena para konsumen cukup selektif dalam memilih harga ketika melakukan pembelian, konsumen akan cenderung memilih produk atau jasa yang diinginkan yang mempunyai harga lebih murah maka perusahaan atau organisasi yang mampu menarik lebih banyak konsumen sudah tentu akan lebih unggul dibandingkan para pesaingnya.

Dari beberapa pandangan para pakar dan juga dari perspektif pemikiran Islam di atas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa keunggulan bersaing merupakan sebuah keunggulan yang dapat dicapai oleh perusahaan atau organisasi dengan menciptakan sebuah produk atau jasa yang memiliki keunggulan diferensiasi yang lebih kompetitif dibanding para pesaingnya. Hal ini dapat dianalogikan bahwa ketika sebuah sekolah sedang membangun keunggulan bersaingnya, itu berarti sekolah tersebut sedang membangun benteng yang kuat di dalam persaingan pemasaran sekolah sehingga para pesaingnya akan terasa sulit untuk menghancurkan benteng tersebut. Keunggulan bersaing sebuah sekolah akan menciptakan nilai baik dalam jangka waktu yang relatif lebih lama.

Keunggulan bersaing secara progresif dapat didetailkan ke dalam gambar berikut ini:



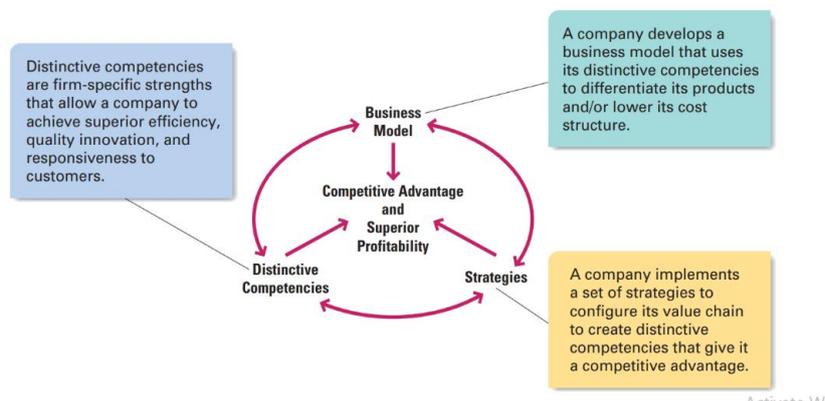
Gambar 1.1 *The Roots of Competitive Advantage*

Sumber: *Strategic management: Theory & cases: An Integrated Approach by Charles W.L. Hill & Gareth Richard Vaughan Jones, 2019*

Berdasarkan gambar di atas, terdapat dua kondisi dasar yang menentukan profitabilitas sebuah sekolah: *pertama*, jumlah nilai (*values*) yang diberikan orang tua (konsumen) pada jasa yang diberikan oleh sekolah. *Kedua*, biaya produksi (seluruh biaya yang dikeluarkan untuk membiayai keberlangsungan sebuah sekolah). Secara umum, semakin banyak nilai yang diberikan konsumen pada sebuah sekolah dengan layanan jasanya, maka akan semakin tinggi harga yang dapat dikenakan sekolah untuk layanan jasa pendidikannya tersebut. Namun, harga yang dikenakan sekolah untuk jasa pendidikan biasanya lebih rendah dari harga nilai yang diberikan jasa tersebut oleh rata-rata konsumen.

Hal ini terjadi karena rata-rata konsumen menangkap sebagian dari nilai tersebut dalam bentuk apa yang para ekonom disebut sebagai surplus konsumen. Konsumen dapat melakukan hal tersebut, karena sekolah bersaing dengan sekolah lainnya untuk menjaga loyalitas para konsumennya. Sebuah sekolah perlu menetapkan biaya terbaik (*best cost*) sehingga sekolah tersebut dapat memberikan layanan pendidikan terbaik, namun dengan biaya yang tidak jauh berbeda dengan para pesaingnya. Hal tersebut akan semakin menguatkan hati para konsumen loyalnya, dengan asumsi mereka mendapatkan layanan pendidikan terbaik dengan biaya yang masih dapat dijangkau oleh mereka. Strategi tersebut hingga kini masih dipercaya sebagai strategi yang dapat dilakukan oleh sebuah sekolah untuk menentukan segmentasi pasar yang mereka cari.

Hill dan Jones juga memandang proses penciptaan nilai pada perusahaan atau organisasi merupakan tindakan membuat suatu produk atau jasa yang begitu dibutuhkan dan menarik di mata para konsumennya. Lebih tepatnya, bagaimana para perusahaan atau organisasi berusaha menghasilkan produk atau jasa yang tidak mampu dilampaui oleh para pesaingnya.² Pada dasarnya, nilai dapat diciptakan dengan melakukan cara inovasi dengan mengoptimalkan sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki sebuah perusahaan atau organisasi. Hill dan Jones mengungkapkan detail mengenai penciptaan nilai dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.1 *Competitive Advantage and the Value Creation Cycle*

Sumber: *Strategic management: Theory & cases: An Integrated Approach* by Charles W.L. Hill & Gareth Richard Vaughan Jones, 2019

Model bisnis dipandang sebuah strategi sebuah perusahaan atau organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing yang tidak mampu dicapai oleh pesaingnya. Lebih tepatnya, sebuah bisnis model mewakili cara manajer mengkonfigurasi rantai nilai perusahaan melalui strategi, serta investasi yang mereka lakukan untuk mendukung konfigurasi tersebut, sehingga mereka dapat membangun kompetensi khusus yang diperlukan untuk mencapai efisiensi, kualitas, inovasi, dan daya tanggap konsumen diperlukan untuk mendukung perusahaan posisi berbiaya rendah atau terdiferensiasi, sehingga mencapai keunggulan bersaing dan menghasilkan profitabilitas yang unggul.

Ada dua hal yang begitu fundamental ketika membahas penerapan keunggulan bersaing bagi perusahaan atau organisasi. Dua hal tersebut harusnya menjadi prioritas utama para *stakeholder* di sekolah. Dua hal tersebut adalah diferensiasi dan fokus. Porter memandang bahwa kekuatan sebuah perusahaan atau organisasi terletak pada bagaimana tim yang bergelut dalam perusahaan atau organisasi tersebut mampu menghadirkan keunggulan dalam hal biaya dan mampu menciptakan diferensiasi unik dalam produk atau jasanya.

Argumen Porter di atas sejalan dengan pandangan Philip Kotler dan Hermawan Kertajaya, mereka memandang diferensiasi memiliki nilai esensial yang begitu penting yang wajib dilakukan sebuah perusahaan atau organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing. Bahkan, diferensiasi dipandang sebagai upaya menciptakan pembeda, keunikan dan khazanah

² Charles W.L. Hill & Gareth Richard Vaughan Jones, *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*, (Boston: Cengage Learning, 2019), p.158-159

produk atau jasa yang dimiliki oleh sebuah perusahaan atau organisasi tertentu. Hal ini dapat terjadi jika dibandingkan dengan produk lainnya. Diferensiasi produk atau jasa akan melahirkan *brand identity* yang baik sehingga keunggulan bersaing yang dimiliki mudah dikenali dan diidentifikasi oleh orang banyak.

1). Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Strategi ini melibatkan pemilihan satu atau lebih kriteria yang digunakan oleh konsumen, dan kemudian memposisikan kriteria tersebut digunakan untuk menjadi standar utama yang membedakan produk atau jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan atau organisasi yang satu dengan lainnya. Dalam dunia pendidikan, kriteria itu dapat berupa program-program unggulan yang ditawarkan sebuah sekolah kepada orang tua. Program unggulan tersebut akan menjadi standar untuk menilai program unggulan yang terdapat di sekolah lainnya.

Perusahaan atau organisasi yang telah berhasil dalam melakukan strategi diferensiasi akan memiliki kekuatan dalam internalnya, di antaranya: a) memiliki akses terhadap penelitian ilmiah terkemuka, b) Divisi tim pengembangan produk atau jasa akan semakin terampil dan kreatif dalam membaca kecenderungan konsumen, c) Divisi tim penjualan akan semakin solid dan kuat dengan kemampuan untuk mengkomunikasikan kekuatan yang dirasakan oleh mereka.

2) Strategy Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*)

Dengan strategi ini, tujuannya adalah menjadi perusahaan atau organisasi dengan biaya terendah dibandingkan dengan para pesaing lainnya. Banyak (mungkin tidak semua) pasar segmen dalam industri dipasok dengan penekanan pada meminimalkan biaya. Jika harga jual tercapai setidaknya bisa sama dengan (atau mendekati) rata-rata pasar, maka produsen dengan biaya terendah (secara teori) akan menikmati keuntungan terbaik. Strategi ini biasanya dikaitkan dengan bisnis skala besar yang menawarkan produk standar diferensiasi yang relatif sedikit yang dapat diterima oleh sebagian besar konsumen. Terkadang, pemimpin biaya (*cost leader*) juga akan mendiskon produknya untuk memaksimalkan penjualan, terutama jika produk tersebut memiliki keunggulan biaya yang signifikan dibandingkan produk lainnya yang dimiliki oleh para pesaingannya, dengan melakukan hal tersebut, dapat semakin meningkatkan pangsa pasarnya.

Dalam dunia pendidikan faktor kepemimpinan biaya menjadi hal krusial yang harus mulai dipikirkan oleh para pemimpin sekolah, terkhusus untuk sekolah-sekolah swasta. Untuk bisa berada pada posisi kepemimpinan biaya dalam dunia pendidikan bukan hal yang mudah. Namun sebuah sekolah harus mempertimbangkan keputusan biaya terbaik (*best cost*) dengan mempertimbangkan biaya yang ditawarkan oleh para pesaingnya. Maka keputusan mengambil biaya yang tidak terlalu tinggi dari rata-rata biaya yang ditawarkan pesaingnya adalah strategi menyakinkan orang tua untuk memilih sekolah tersebut sebagai pilihan terbaik untuk menyekolahkan putra dan putrinya.

Perusahaan atau organisasi yang sering berhasil dalam melakukan kepemimpinan biaya akan mempunyai kekuatan internal di antaranya a) Akses terhadap modal memerlukan investasi yang signifikan pada aset produksi. investasi ini merupakan hambatan masuk yang mungkin tidak dapat diatasi oleh banyak perusahaan atau organisasi, b) Keterampilan dalam merancang produk atau jasa akan lebih yang efektif dan efisien, c) para tim kreatif dalam perusahaan atau organisasi akan semakin berkompetisi dan berdaya saing, dan d) memiliki para konsumen yang loyal.

Menurut Sunyoto, ada lima sumber yang dapat digunakan dalam menentukan keunggulan bersaing yaitu:

- 1) Harga, sejumlah nominal yang dibebankan pada konsumen merupakan atribut yang paling memengaruhi keunggulan bersaing.
- 2) Kualitas dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mencapai keunggulan bersaing dan merupakan elemen penting dalam penentuan nilai bagi konsumen.
- 3) Pengiriman yang dapat diandalkan, maksudnya adalah kemampuan perusahaan untuk mengirimkan produk atau jasa tepat waktu, dalam tipe dan volume yang sesuai dengan keinginan konsumen.

- 4) Inovasi merupakan konsep lebih luas yang meliputi penerapan dari ide, produk atau proses yang baru.
- 5) *Time to market* adalah sejauh mana sebuah perusahaan atau organisasi mampu untuk meluncurkan produk atau jasa baru lebih cepat dari pesaingnya.

Keunggulan bersaing dalam penelitian ini lebih berfokus pada produk atau layanan jasa pendidikan yang ditawarkan oleh sekolah kepada para konsumennya (orang tua). Kotler telah membagi beberapa tipe-tipe persaingan dalam keunggulan bersaing, di antaranya:

- 1) Persaingan merek (*brand competition*), persaingan jenis ini didominasi pandangan aktor dari Perusahaan atau organisasi yang melihat para pesaingnya sebagai ancaman, karena menawarkan produk atau jasa yang sama atau sejenis kepada para konsumen yang sama dengan diharga yang sama.
- 2) Persaingan industri (*company competition*), persaingan jenis ini lebih pada persaingan skala besar dari *brand competition*. Perusahaan atau organisasi yang bersabar dan telah menjadi digdaya akan memandang semua perusahaan yang besar dan kuat sebagai pesaing, karena perusahaan-perusahaan tersebut membuat produk atau jasa sama seperti yang dibuat oleh perusahaan tersebut.
- 3) Persaingan bentuk (*company competition*), perusahaan dapat melihat pesaingnya dengan lebih luas lagi, jauh lebih luas dari scope *company competition* yaitu semua perusahaan yang menghasilkan produk atau jasa serta memberikan manfaat yang sama seperti yang perusahaan tersebut dapat berikan.
- 4) Persaingan umum (*public competition*), perusahaan dapat memandang pesaing utamanya dengan lebih luas dari *public competition* yaitu semua perusahaan yang bersaing dengan ukuran pembiayaan produksi yang relatif sama.

Berdasarkan pandangan Kotler di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini cenderung lebih cocok pada tipe yang pertama, yaitu *brand competition*. Keunggulan bersaing menjadi fokus penelitian adalah bagaimana sebuah sekolah mendesain program unggulan mereka sehingga memiliki keunikan dan karakteristik yang berbeda dengan pesaingnya. Selain itu, penetapan biaya yang tepat telah memicu sekolah-sekolah tersebut memiliki keunggulan bersaing yang susah dilampaui sekolah lainnya.

Kotler juga berpandangan terdapat tiga hal yang menjadi ukuran kesuksesan sebuah keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi, di antaranya sebagai berikut:³

- 1) Retensi konsumen (*customer retention*) merupakan tingkat kemampuan sebuah perusahaan atau organisasi dalam mempertahankan konsumen yang sudah ada. Tingkat retensi konsumen yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan atau organisasi tersebut mampu memberikan nilai yang baik dan memuaskan bagi para konsumennya, serta secara efektif mengatasi masalah atau keluhan yang dilontarkan oleh seluruh konsumennya. Dalam hal mempertahankan konsumen memang tidak semudah mendapatkan konsumen baru. Namun, jika mampu mempertahankan konsumen, maka konsumen tersebut akan menjadi semakin loyal. Dengan begitu, mereka akan sulit berpaling ke kompetitor lain dan bisa menstabilkan hingga meningkatkan penjualan.
- 2) Loyalitas konsumen (*customers loyalty*), merupakan situasi yang konsumen secara konsisten membelanjakan seluruh anggaran yang ada untuk membeli produk atau suatu layanan jasa dari penjual yang sama. Loyalitas konsumen adalah aset perusahaan yang tidak berwujud namun sangat berharga. Kemampuan untuk mengukur dan memodelkan loyalitas konsumen secara efektif merupakan elemen penting untuk mencapai tujuan Anda dalam mempertahankan dan memperluas hubungan dengan konsumen.
- 3) Kepercayaan konsumen (*customers trust*), merupakan kunci untuk mendorong loyalitas dan kesuksesan keunggulan bersaing. Untuk memperolehnya, perusahaan atau organisasi harus memahami dan menghormati konsumen mereka serta memberikan pengalaman yang relevan sesuai dengan kebutuhan masing-masing

konsumennya. Pada intinya, kepercayaan konsumen tidak berbeda dengan kepercayaan yang diberikan pada hubungan pribadi dan perusahaan. Membangun kepercayaan konsumen sama seperti kepercayaan lainnya, namun mendapatkannya dan harus berupaya melindunginya

SIMPULAN DAN SARAN

Globalisasi yang begitu pesat menempatkan sebuah sekolah menjadi bagian dari lingkungan yang lebih luas yang harus berinteraksi dan melaksanakan fungsinya secara tepat guna meningkatkan kemampuan berkompetisi dalam persaingan. Pesatnya tuntutan dunia global mebuah setiap sekolah saat ini harus tampil sebagai institusi yang mandiri dan berdaya saing, guna mencapai itu sekolah harus memiliki beberapa karakteristik utama, di antaranya sebagai berikut:

- 1) Percaya kepada diri sendiri untuk mewujudkan fungsi-fungsi institusi pendidikan yang telah diamanatkan oleh masyarakat. Untuk mencapai itu, sebuah sekolah harus memiliki kapabilitas, kompetensi, mempunyai kekuatan, dan mandiri untuk menghadapi berbagai macam persoalan dalam dunia pendidikan.
- 2) Memiliki performansi organisasi yang tinggi, hal tersebut hanya mungkin dicapai jika sebuah sekolah memiliki manajemen yang unggul, efektif, dan efisien.
- 3) Mampu berpikir kreatif, hal ini berhubungan secara langsung dengan penambahan nilai-nilai dan kejelian dalam membaca peluang.
- 4) Saling mempercayai di antara civitas sekolah (siswa, guru, kepala sekolah, staf, orang tua, masyarakat, dan pihak terkait lainnya) untuk membangun komunikasi dan bekerja sama dalam membangun eksistensi sebuah sekolah.
- 5) Komunikasi terbuka, kelancaran fungsi interaksi fungsional dalam manajemen ditentukan oleh efektivitas komunikasi di lingkungan sekolah. Komunikasi ini meliputi komunikasi profesional antara guru, komunikasi edukatif dengan siswa, dan komunikasi koordinatif dengan orang tua, masyarakat, dan pemerintah.
- 6) Pembuat keputusan yang kompeten, kemampuan untuk membuat keputusan terutama yang berkaitan dengan kebijakan di sekolah. Keberanian dalam membuat keputusan sesuai dengan wewenangnya merupakan salah satu syarat untuk memiliki sikap mandiri.

Posisi keunggulan bersaing seperti yang digambarkan di atas bukanlah kondisi yang statis dan tidak memerlukan usaha untuk mempertahankannya. Keunggulan bersaing perlu dipelihara, dikembangkan, dan dipertahankan dengan menerapkan keunggulan program di sepanjang tahunnya. Modal utama dalam membangun eksistensi sekolah yang kuat terletak pada: a) Kepekaan dalam membaca peluang. Membaca dan memanfaatkan peluang dapat memberikan implikasi bagi peningkatan kesolidan atmosfir organisasi sekolah. Peningkatan taraf kehidupan ini tidak hanya berhubungan dengan aspek ekonomi, tetapi juga aspek sosial. b) Profesionalisme dalam manajemen dapat diartikan sebagai proses menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang paling diinginkan". Artinya, sebagai metode kerja, sebagai instrumen untuk mencapai hasil dengan cara yang ideal, dengan cara yang paling baik, efisien, dan efektif. Metode kerja yang profesional ini melibatkan keahlian, keterampilan, pengetahuan, disiplin, stamina, motivasi, kecepatan, kualitas kerja, kejujuran, tanggung jawab, dedikasi, dan ketepatan. c) Akuntabel, esensi yang terkandung dari akuntabilitas adalah persoalan tanggung jawab, dapat dipercaya, dan pada akhirnya memberikan kepuasan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Akuntabilitas sekolah mempersoalkan berbagai upaya agar kelembagaan sekolah dapat dipercaya dan memiliki tanggung jawab kepada berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), sehingga mereka memperoleh kepuasan atas kinerja sekolah itu.

DAFTAR PUSTAKA

- Charles W.L. Hill & Gareth Richard Vaughan Jones.2019. *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. Boston: Cengage Learning
- Fatima, Maria Bona, *Sekolah Swasta Terpaksa Ditutup karena Kebijakan Zonasi*, <https://www.beritasatu.com/nasional/866277/sekolah-swasta-terpaksa-ditutup-karena-kebijakan-zonasi> (diakses pada 18 November 2023, pukul 08.30 WIB).
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A.2019. *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. Boston Cengage Learning
- John M. T. Balmer.2017*Advances in Corporate Branding*. Australia: Journal of Brand Management
- Kotler, Philip & Gary Amstrong.2022 *Marketing: An Introducing Edition 15*. England: Pearson
- Kotler, Philip & Hermawan Kertajaya. 2019.*Marketing 4.0, Moving to Traditional to Digital*. (United States: John Wiley & Sons, Inc
- Kotler, Philip & Hermawan Kertajaya.2017. *Marketing 3.0, From Product to Customers to Human Spirit*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, Michael. 2013.*The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.New York: Free Press
- Ramayulis.2005. "*Reaktualisasi Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Pasar Bebas*" Padang: IAIN Imam Bonjol
- Right, Asrul & Okfalisa.2021. *Reinventing School, Memobilisasi Momentum Perubahan Menuju Sekolah Transformatif*.Diva Press, Yogyakarta
- Sharma, Megha.2019 *Branding of Schools: The Need to Explore the Perspectives in Indian Context*, Available to SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3409692>
- Shihab, Quraish. 1996.*Wawasan Al-Qur'an; Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*.Bandung: Mizan
- Sudaryono. 2016.*Manajemen Pemasaran Teori dan Implementasi*.Yogyakarta: Andi
- Sunyoto, Danang.2019. *Perilaku Konsumen dan Pemasaran*. Yogyakarta: CAPS
- Tius, Ririn Eka Margareta.2018. *Strategi Pemasaran Sekolah dalam Peningkatan Minat Peserta Didik Berdasarkan Delta Model*, *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan* Volume 5 No. 1 Januari-Juni
- Van, Helleke Den Braber & Jeroen Dera. 2021.*Branding Books Across the Ages Strategies and Key Concepts in Literary Branding*. (Amsterdam: Amsterdam University Pres