

MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING

PENDIDIKAN

(Studi Kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo)

TESIS



Disusun Oleh:

DARSLA DYAH AYU ANGGRAENI

NIM 502220012

PROGRAM PASCASARJANA

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2024

ABSTRAK

Anggraeni, Darsla Dyah Ayu, 2024. *Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan (Studi Kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, Pembimbing: **Dr. Mohammad Thoyib, M.Pd. Dr. Muhammad Ghafar, M.Pd.I.**

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Peningkatan Daya Saing

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, yang sangat mempengaruhi tuntutan terhadap kualifikasi dan kompetensi tenaga kerja, khususnya tenaga kerja tingkat menengah, SMK PGRI 2 Ponorogo berupaya menjadi sekolah yang berdaya saing tinggi. Daya saing tidak hanya sebuah kekuatan tapi lebih dari itu merupakan konsistensi untuk tetap bertahan menghadapi persaingan yang semakin ketat. SMK PGRI 2 Ponorogo berupaya menyiapkan siswa agar bisa memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi terkini. Sekolah ini mendorong siswa untuk memiliki visi ke depan, responsif terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi, serta menghasilkan lulusan yang siap terjun langsung ke dunia kerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memaparkan dan menganalisis 1) perumusan strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan, 2) implementasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan, dan 3) evaluasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

Peneliti menggunakan jenis pendekatan penelitian kualitatif dengan studi kasus tunggal, yaitu lokasi penelitian hanya satu. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam menganalisis data penelitian, peneliti menggunakan model Milles, Hubermans dan Saldana sebagai acuan. Pengumpulan data, penyajian data, kondensasi data, dan penarikan Kesimpulan/verifikasi data.

Temuan dari penelitian ini adalah *Pertama*, perumusan strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo mengutamakan pengembangan SDM yang unggul dengan tetap berlandaskan pada visi misi yang telah ditetapkan. Sekolah berfokus pada sekolah industri dengan berbasis pondok pesantren. *Kedua*, implementasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo dijalankan melalui komunikasi dan koordinasi yang intensif untuk memastikan pengelolaan yang terkendali dan terarah. *Ketiga*, evaluasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo dilakukan secara rutin dan berkala sebagai alat ukur pelaksanaan program, dengan mengagendakan rapat dinas tiap 3 bulan dan rapat dadakan sewaktu-waktu jika ada masalah. Hasil ini menekankan pentingnya sinergi antara pengembangan SDM, koordinasi efektif, dan evaluasi berkelanjutan dalam upaya meningkatkan daya saing sekolah. Dengan program unggulan sekolah dan terserapnya lulusan SMK PGRI 2 Ponorogo yang banyak diterima kerja di berbagai perusahaan industry, hal tersebut yang menjadi perhatian masyarakat bahwa SMK swasta ini memiliki prestasi dan memunculkan ciri khas serta daya tarik tersendiri. Dengan demikian manajemen strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo dapat dikatakan berhasil.

ABSTRACT

Anggraeni, Darsla Dyah Ayu, 2024. *Strategic Management in Increasing Educational Competitiveness (Case Study at SMK PGRI 2 Ponorogo)*. Thesis, Islamic Education Management Study Program. Postgraduate Program at the State Islamic Institute (IAIN) Ponorogo, Supervisor: **Dr. Mohammad Thoyib, M.Pd. Dr. Muhammad Ghafar, M.Pd.I.**

Keywords: Strategic Management, Increasing Competitiveness

Along with the development of science and technology, which greatly influences the demands for qualifications and competencies of workers, especially middle-level workers, SMK PGRI 2 Ponorogo strives to become a highly competitive school. Competitiveness is not only strength but more than that it is consistency to survive in the face of increasingly fierce competition. SMK PGRI 2 Ponorogo strives to prepare students to be able to utilize the latest science and technology. This school encourages students to have a vision for the future, be responsive to changes and developments that occur, and produce graduates who are ready to go straight into the world of work.

The aim of this research is to explain and analyze 1) formulation of strategies to increase educational competitiveness, 2) implementation of strategies to increase educational competitiveness, and 3) evaluation of strategies to increase educational competitiveness at SMK PGRI 2 Ponorogo.

Researchers use a qualitative research approach with a single case study, namely only one research location. Data collection uses interview, observation and documentation methods. In analyzing research data, researchers used the Milles, Hubermans and Saldana models as references. Data collection, data presentation, data condensation, and drawing conclusions/data verification.

The findings of this research are: First, the formulation of strategies to increase the competitiveness of education at SMK PGRI 2 Ponorogo prioritizes the development of superior human resources while remaining based on the established vision and mission. The school focuses on industrial schools based on Islamic boarding schools. Second, the implementation of strategies to increase educational competitiveness at SMK PGRI 2 Ponorogo is carried out through intensive communication and coordination to ensure controlled and directed management. Third, evaluation of strategies to increase educational competitiveness at SMK PGRI 2 Ponorogo is carried out routinely and periodically as a measuring tool for program implementation, by scheduling official meetings every 3 months and impromptu meetings at any time if there are problems. These results emphasize the importance of synergy between human resource development, effective coordination, and continuous evaluation in efforts to increase school competitiveness. With the school's superior programs and the large number of graduates from SMK PGRI 2 Ponorogo who are accepted to work in various industrial companies, it has become the public's attention that this private vocational school has achievements and has its own characteristics and charm. Thus, strategic management in increasing the competitiveness of education at SMK PGRI 2 Ponorogo can be said to be successful.

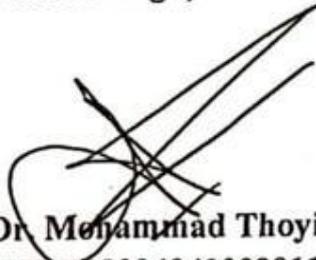
PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh Darsla Dyah Ayu Anggraeni, Nim 502220012 dengan judul: "Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan (Studi Kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo)", maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis Munaqashah Tesis.

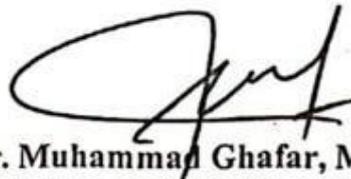
Ponorogo, 21 Oktober 2024

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Mohammad Thoyib, M.Pd
NIP. 198004042009011000



Dr. Muhammad Ghafar, M.Pd.I
NIP. 198603202018011002

Ketua Program Studi,

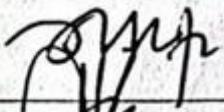
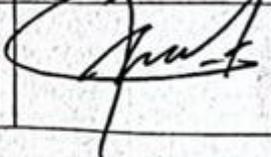


Dr. Hj. Elfi Yuliani Rochmah, M.Pd.I
NIP. 197207091998032004

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Darsla Dyah Ayu Anggraeni, NIM 502220012**, Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: **“Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan (Studi Kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo)”** telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis Munaqashah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada hari Rabu, tanggal 20 November 2024 dan dinyatakan **LULUS**.

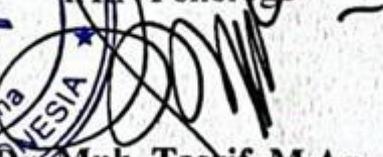
DEWAN PENGUJI

No	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Hj. Elfi Yuliani Rochmah, M.Pd.I NIP. 19720709 199803 2 004 Ketua Sidang		03-12-2024
2	Dr. Ahmadi, M.Ag NIP. 19651217 199703 1 003 Penguji Utama		02-12-2024
3	Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd NIP. 19800404 200901 1 012 Penguji 2		02-12-2024
4	Dr. Muhammad Ghafar, M.Pd.I NIP. 19860320 201801 1 002 Sekretaris Sidang		02-12-2024



Ponorogo, 3 Desember 2024

Direktur Pascasarjana
IAIN Ponorogo


Dr. Muh. Tasrif, M.Ag.
NIP. 197401081999031001

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Darsla Dyah Ayu Anggraeni
NIM : 502220012
Fakultas : Pascasarjana
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan (Studi Kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo)

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di **etheses.iainponoogo.ac.id**. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

\Ponorogo, 03 Desember 2024
Penulis,



Darsla Dyah Ayu A.



IAIN
PONOROGO

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Dengan ini, saya **Darsla Dyah Ayu Anggraeni**, NIM 502220012, Program **Magister Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: “**Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan (Studi Kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo)**” ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja ilmiah yang saya tulis sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 4 November 2024

Pembuat Pernyataan,



Darsla Dyah Ayu Anggraeni

NIM 502220012

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan di Indonesia memiliki tujuan untuk memberikan pengetahuan, pemahaman, serta pengajaran. Pernyataan tersebut tertuang dalam undang-undang No. 20 tahun 2003 Bab 1 Pasal 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara. Pendidikan merupakan investasi penting yang menentukan masa depan bangsa. Efek dari pendidikan akan memberi seseorang berbagai macam pengetahuan dan kecakapan hidup.¹

Menghadapi abad 21 dibutuhkan keterampilan dan kompetensi yang menunjang agar manusia mampu berdaya saing. Abad 21 dikenal sebagai abad perkembangan teknologi yang sangat canggih. Dimana pada era ini manusia harus bersaing dengan teknologi yang canggih. Perkembangan teknologi yang sangat pesat akan berpengaruh pada berbagai bidang kehidupan, salah satunya bidang pendidikan.² Manusia membutuhkan pendidikan di dalam kehidupannya agar dapat menjadi pribadi yang lebih baik lagi. Pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran dan/atau cara lain yang dikenal dan diakui oleh masyarakat. Pendidikan secara fungsional memiliki peran besar dalam transformasi kehidupan manusia. Merujuk sejarah manusia tentunya dapat

¹ Rizki Izefti Aulia, "Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021): 1579.

² Mulyani dan Jamilus, "Pengembangan Pendidik Sebagai Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Atas," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021): 1173.

dilihat perubahan-perubahan yang terjadi pada manusia khususnya meningkatnya ilmu pengetahuan.³

Daya saing semakin terlihat dengan adanya persaingan antar lembaga yang mencanangkan keunggulan sekolah. Tentu saja hal ini membuat lembaga-lembaga yang kurang berkembang baik dari segi kualitas maupun kuantitas pada lembaga tersebut menjadi khawatir. Ketika suatu organisasi tidak memiliki daya saing yang baik akan menyebabkan organisasi tersebut terpaksa tutup karena jumlah peminat yang masuk ke organisasi tersebut menurun drastis.⁴

Menjadi sebuah lembaga pendidikan yang bermutu merupakan impian seluruh pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah. Dengan bermutunya lembaga pendidikan akan memengaruhi tingkat daya saing sebuah lembaga pendidikan. Apalagi di era global sebagaimana dewasa ini, persaingan dalam dunia pendidikan sangatlah ketat. Persaingan ini ditandai dengan adanya tiga hal, yakni proses sosial, mencari keuntungan dan pusat perhatian umum. Proses sosial yaitu interaksi antar individu dan/atau antar kelompok dalam sebuah lembaga pendidikan, atau bahkan antar lembaga pendidikan. Pencarian keuntungan merupakan satu sisi di mana dalam pengelolaan lembaga pendidikan tidak ingin mengalami kerugian. Setidaknya antara apa yang dikeluarkan seimbang dengan apa yang diraih oleh lembaga pendidikan tersebut. Sedangkan pusat perhatian adalah kegiatan mencari simpati dari masyarakat, agar masyarakat berkeinginan untuk menyekolahkan anaknya di lembaga pendidikan tersebut.⁵

Dari tahun ke tahun salah satu problem yang dihadapi dunia pendidikan di Indonesia adalah mutu pendidikan yang rendah pada tiap jenjang dan satuan jenjang pendidikan. Mutu pendidikan yang rendah akan berpengaruh pada

³ Izefti Aulia, "Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing," 1579.

⁴ Zamroni dkk., "Intercultural Communication: Strategy to Improve School Competitiveness Based on Public Demand," *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 6, no. 4 (2022): 2887.

⁵ Adri Efferi, "Dinamika Persaingan antar Lembaga Pendidikan," *Journal Of Empirical Research in islamic Education* 2, no. 1 (2014): 97.

menurunnya kualitas pendidikan yang ada di sekolah tersebut dan hal ini berakibat pada jumlah siswa yang akan mengalami penurunan. Melihat fenomena perkembangan dan persaingan antar sekolah yang semakin meningkat, sekolah dituntut untuk dapat menerapkan berbagai strategi unggul dalam menghadapi pesaing. Di era persaingan yang berkembang amat ketat, setiap lembaga dipaksa berhadapan dengan lembaga lainnya dalam arena persaingan. Semua lembaga berkeinginan untuk dapat tampil yang terbaik guna untuk menarik perhatian pasar.⁶ Selain itu, setiap lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki keunikan tersendiri yang menjadi pembeda dengan pesaingnya. Lembaga pendidikan dituntut mampu menciptakan program yang kreatif dan inovatif dalam menciptakan suatu program unggulan guna memiliki daya tarik terhadap masyarakat.

Namun permasalahan pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia adalah masih rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang pendidikan dan satuan pendidikan. Berdasarkan data yang dirilis oleh *Worldtop20.org* peringkat pendidikan Indonesia pada 2023 berada di urutan ke 67 dari 203 negara di dunia. Rincian presentase lima tingkat pendidikan di Indonesia diantaranya tingkat pendaftaran sekolah anak usia dini 68%, tingkat penyelesaian sekolah dasar 100%, tingkat penyelesaian sekolah menengah 91.19%, tingkat kelulusan SMA 78%, tingkat kelulusan perguruan tinggi 19%.⁷ Bukti rendahnya mutu pendidikan di Indonesia bisa dilihat dari data UNESCO (*United Nations Educational Scientific and Culture Organization*) dalam *Global Education Monitoring (GEM) Report* tahun 2020 tentang peringkat Indeks Pengembangan Manusia (IPM). Indeks ini merupakan komposisi dari peringkat pencapaian suatu negara dari berbagai bidang. Hal serupa juga bisa dilihat dari survei *Political and Economic Risk Consultant (PERC)*. Survei ini membuktikan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia menempati urutan ke 12 dari 12 negara di Asia. Posisi Indonesia bahkan berada di bawah Vietnam,

⁶ Dedi Mulyasa, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: PT Rosda Karya, 2011), 185.

⁷ <https://www.myusro.id/?p=1993> . Peringkat Sistem Pendidikan Dunia 2023, Indonesia ke 67 dari 203 Negara, diakses pada tanggal 19 Oktober 2024, pukul 09.30 WIB.

negara yang notabene lebih kecil dari Indonesia.⁸ Sedangkan data dari *The Learning Curve Pearson* tahun 2014 mengungkapkan bahwa Indonesia meraih peringkat paling rendah terkait dengan mutu pendidikannya. Indonesia hanya menempati posisi ke-40 dari 40 negara. Posisi ini menjadikan Indonesia yang terburuk di antara lima negara dengan ranking terbawah lainnya, yaitu Meksiko, Brasil, Argentina, Kolombia, dan Thailand. Hasil studi TIMSS (*Trends in Internasional Mathematics and Science StudyI*), menunjukkan peserta didik di Indonesia berada pada ranking 36 dari 49 negara dalam hal melakukan prosedur ilmiah. Dalam hal literasi membaca, data *The World's Most Literate Nations* (WMLN) menyajikan Indonesia pada peringkat ke-60 dari 61 negara, berada hanya satu tingkat diatas Botswana (sebuah negara di Afrika Selatan). Rendahnya *Human Development Indek* (HDI) menunjukkan rendahnya daya saing bangsa di percaturan global. *The World Economic Forum*, Indonesia memiliki daya saing yang rendah, yaitu turu ke 37 dari 57 negara yang disurvei di dunia, bahkan di kawasan ASEAN, sumber daya manusia kita berada pada urutan 7 dari sembilan negara, dibawah Vietnam, negara anggota ASEAN yang dahulu paling terbelakang.⁹

Mengatasi hal tersebut lembaga pendidikan yang merupakan penyedia jasa pendidikan berusaha untuk memikirkan bagaimana cara yang tepat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan serta memenuhi kebutuhan para pelanggan yaitu para siswa dengan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Hal ini karena kunci sukses yang harus dimiliki dan sekaligus merupakan daya saing yang paling efektif adalah mutu/kualitas. Siapapun yang memiliki kualitas maka peluang untuk dapat menjadi pemenang akan sangat terbuka.¹⁰ Lembaga pendidikan saling berlomba menyiapkan strategi yang dapat meningkatkan persaingan antar sekolah. Karena di sisi lain, ada sekolah yang sepi peminat,

⁸ <https://dwipamedia.com/2023/06/01/mutu-pendidikan-rendah-akar-dari-semua-masalah-hidup/> . Mutu Pendidikan Rendah Akar dari Semua Masalah Hidup, diakses pada tanggal 19 Oktober 2024, pada pukul 10.00 WIB.

⁹ Djepri E. Hulawa, "Literasi Abad 21 dalam Perspektif Islam dan Implikasinya terhadap Pembentukan Kompetensi dan Kualitas Karakter Peserta Didik," (*UIN Sultan Syarif Kasim Riau*, 2021), 12–13.

¹⁰ H.B Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 27.

bahkan ada yang terpaksa ditutup karena tak diminati. Lembaga sekolah harus memiliki rencana strategi yang dapat mengatasi problematika tersebut. Manajemen strategi merupakan salah satu pilihan yang tepat dalam menghadapi permasalahan tersebut karena manajemen strategik merupakan manajemen yang berorientasi pada masa depan dan berdasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal.

Manajemen strategi adalah suatu seni (keterampilan), teknik dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi lingkungan internal dan eksternal, yang senantiasa berubah sehingga memberi kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Dalam manajemen strategis membutuhkan kemampuan untuk mengolahnya harus mempunyai kemampuan top manajer yang handal, membuat kebijakan yang tepat yang mana kebijakan itu sangat mempengaruhi dalam proses menciptakan peningkatan mutu sekolah, kebijakan manajemen strategis harus dimiliki oleh seorang manajer yang timbul dari individu dan kebijakan itu di dukung oleh semua anggota yang ada di dalamnya, kebijakan yang diformulasikan juga harus melihat pasar yang diminati oleh stake holders, melihat peluang pasar yang diminati atau yang dibutuhkan oleh masyarakat.¹¹ Ciri khas manajemen strategi adalah respon yang fleksible terhadap lingkungan, mereka mengubah arah, fungsi, dan struktur organisasi untuk mencapai tingkat efisiensi dan kualitas organisasi yang diinginkan.¹²

Seperti halnya di lembaga pendidikan SMK PGRI 2 Ponorogo yang saat ini mengalami perkembangan yang pesat. SMK PGRI 2 Ponorogo terbukti memiliki daya tarik tersendiri bagi masyarakat melalui prestasi dan program sekolah. Hal ini dibuktikan sebagai berikut :

¹¹ Moh. Rois Abin, "Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan," *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 05, no. 01 (Juni 2017): 89.

¹² Valentina Parakhina dkk., "Strategic Management in Universities as a Factor of Their Global Competitiveness," *International Journal of Educational Management* 31, no. 1 (2017): 63.

- a. Peningkatan jumlah siswa dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat dari jumlah siswa yang dari tahun ke tahun terdapat peningkatan. Namun karena permintaan dari dinas terkait untuk membatasi kapasitas peserta didik, pada tahun 2022 jumlah peserta didik sedikit mengalami penurunan. Pada tahun ajaran 2020/2021 SMK PGRI 2 Ponorogo mendapatkan peserta didik sejumlah 2540, sedangkan pada tahun ajaran 2021/2022 sejumlah 2572 peserta didik, dan pada tahun 2022/2023 mendapatkan peserta didik sebanyak 2534.¹³
- b. Angka terserapan lulusan. Mutu lulusan melalui keterserapan lulusan SMK PGRI 2 Ponorogo pada tahun pelajaran 2020/2021 diterima bekerja di perusahaan PT. Honda Prospect Motor, PT Showa Manufacture Indonesia, PT Sayap Mas (Wings), PT Chifu, dan lain-lain. Melalui sekolah, peserta didik menjadi cerdas dalam intelektual maupun karakter, menjadi paham apa yang perlu dilakukan dalam mengasah bakat keterampilan siswa berprestasi di sekolah.¹⁴ Hal tersebut perlu adanya tindak lanjut dari kepala sekolah, kurikulum, humas, dan guru sebagai fasilitator penunjang keberhasilan peserta didik di bidang akademik serta non akademik. Dengan demikian, dapat berdampak pada peserta didik dalam kedisiplinan, kemandirian, sekaligus dapat mengasah keterampilan dan memperoleh prestasi.
- c. Peraih prestasi di bidang akademik dan non akademik dari SMK PGRI 2 Ponorogo antara lain:¹⁵ Juara 2 Nasional CNC Turning 2022, Juara 1 Piala Bergilir Bupati Ponorogo Ganesha basketball Cup Putra 2022, Juara 1 Lomba Futsal IAIN Ponorogo Cup 2022, Juara 1 lomba PBB HUT ke-79 TNI, dan lain-lain. Segudang prestasi tersebut dapat menjadikan SMK PGRI

¹³ <https://dapo.kemdikbud.go.id/sekolah/5616EBF50474C01C722A>. Data Pokok Pendidikan Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah, diakses pada hari Senin tanggal 19 Juni 2023, pukul 19.30 WIB.

¹⁴ Deliamanda Nidritiasa Karindasari, "Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Ponorogo," *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)* 8, no. 3 (Agustus 2022): 2500.

¹⁵ <https://smkpgri2ponorogo.sch.id/blog/> Blog SMK PGRI 2 Ponorogo diakses pada hari Sabtu tanggal 5 Oktober 2024, pukul 19.00 WIB.

2 Ponorogo mampu membimbing siswanya menjadi berprestasi dan siswa diberi kebebasan untuk mengasah kemampuannya.

- d. Selain itu untuk menghadapi persaingan antar sekolah terutama dalam hal mencari murid, SMK PGRI 2 Ponorogo melalui kegiatan organisasi yang ada juga mengadakan berbagai perlombaan baik ditingkat kabupaten bahkan sampai tingkat Jawa Timur. Perlombaan yang diadakan ditujukan kepada SD/MI dan SMP/MTS. Hal ini guna menarik perhatian siswa-siswi dan masyarakat. Sehingga SMK PGRI 2 Ponorogo mampu menyaingi sekolah-sekolah yang ada di wilayah Ponorogo. Seperti yang baru saja dilaksanakan pada tanggal 12 Maret 2023, SMK PGRI 2 Ponorogo melalui organisasi kepramukaan mengadakan kegiatan lomba di tingkat Jawa Timur yaitu *Gajah Mada Scouting Rally* yang diikuti 480 pramuka penggalang tingkat Jatim. Menariknya lagi, bagi tiga besar juara yang berkeinginan melanjutkan di SMK PGRI 2 Ponorogo akan mendapatkan fasilitas yang istimewa. Kegiatan dan tawaran bagi pemenang seperti itu, tentu akan menjadikan daya tarik tersendiri bagi masyarakat.¹⁶

Ditinjau dari uraian di atas bahwasanya untuk keberhasilan strategi lembaga dalam meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing diperlukan kerjasama yang baik dari berbagai stakeholder yang ada di lembaga. Sementara itu, perananan kepemimpinan seorang kepala sekolah juga tidak kalah penting. Untuk itu diperlukan manajemen strategik yang tepat yang mampu menciptakan program unggulan guna mewujudkan harapan suatu lembaga pendidikan. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "*Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan (Studi Kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo)*". Penelitian ini berfokus pada penerapan manajemen strategik peningkatan mutu yang difokuskan pada mengatasi daya saing antar sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo.

¹⁶ Media Ponorogo, "Gajah Mada Scouting Rally SMK PGRI 2 Ponorogo," *Media Ponorogo*, 14 Maret 2023, edisi 912/3/2023.

B. Fokus Penelitian

Mengingat luasnya cakupan pembahasan dan terbatasnya waktu, dana, serta kemampuan peneliti maka penelitian ini difokuskan pada manajemen strategi yaitu perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah, maka penulis menjabarkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perumusan strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo?
2. Bagaimana implementasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo?
3. Bagaimana evaluasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumun masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis perumusan strategi yang digunakan lembaga sekolah untuk meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.
2. Mengetahui dan menganalisis implementasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.
3. Mengetahui dan menganalisis evaluasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

E. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan khasanah ilmu pengetahuan khususnya dalam implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing.

2. Secara praktis

a. Bagi sekolah

Diharapkan manajemen strategi ini dapat terus dikembangkan dan diperbaiki sehingga mampu memberikan kontribusi kepada sekolah dalam hal meningkatkan mutu dan daya saing.

b. Bagi pembaca

Diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan mengenai penerapan manajemen strategi yang bisa digunakan untuk meningkatkan mutu dan daya saing antar lembaga pendidikan.

F. Kajian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran yang peneliti lakukan terhadap penelitian-penelitian yang sudah ada, peneliti belum menemukan adanya penelitian studi kasus yang secara khusus berkaitan dengan studi manajemen strategik dalam meningkatkan daya saing pendidikan. Namun demikian, setidaknya ada beberapa penelitian yang secara umum berkaitan dengan penelitian yang akan penulis paparkan, diantaranya adalah sebagai berikut.

Pertama, penelitian yang dilakukan S. Ali Jadid Al Idrus, Program Pascasarjana UIN Malang, disertasi yang berjudul “*Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafiyah Sukorejo Situbondo, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok Tengah, dan Pondok Pesantren Darunnahdlatin Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur)*”. Penelitian ini memfokuskan pada perencanaan strategi, implementasi strategi, dan dampak strategi pengembangan pada pendidikan tinggi terhadap pondok pesantren. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif jenis kasus dengan rancangan

multikasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategi memiliki basis nilai, visi, misi tujuan serta arah dari pada institusi, kemudian implementasinya yang diikat oleh jiwa kebersamaan dan nilai-nilai kerja yang tinggi, serta partisipasi dengan kebanggaan, keikhlasan dan komunikatif mampu menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing.¹⁷ Penelitian tersebut membahas tentang perencanaan strategi, implementasi strategi, dan dampak strategi pengembangan pada pendidikan tinggi terhadap pondok pesantren sedang tesis penulis tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah ibtidaiyah. Ada kesamaan sedikit antara penelitian tersebut dengan penelitian penulis, yaitu sama-sama membahas manajemen strategi dan menggunakan metode kualitatif.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Maksu, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam STAI Al Hikmah Yayasan Pendidikan Islam Al-Mahbubiyah yang berjudul “*Implementasi Manajemen Strategis dan Daya Saing dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah SMK Al Hasra Bojong Sari Depok*”. Penelitian ini memfokuskan pada penerapan manajemen strategis dan penerapan daya saing dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK al Hasra Bojong Sari Depok. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan model penelitian studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan sekolah tersebut telah menerapkan manajemen strategis yang fokus pada unit kerja yang berada di sekolah dalam penerapannya menggunakan 3 sistem yaitu, perencanaan, penerapan dan evaluasi.¹⁸ *Ketiga*, jurnal penelitian yang dilakukan oleh Rizki Izefti Aulia yang berjudul “*Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing*”. Penelitian ini berfokus untuk melihat pengaruh manajemen strategi pendidikan dalam meningkatkan mutu dan daya saing. Metode penelitian yang digunakan adalah

¹⁷ S. Ali Jaded Al Idrus, *Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafiyah Sukorejo Situbondo, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok Tengah, dan Pondok Pesantren Darunnahdlatin Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur)* (Malang: Pascarjana UIN Malang, 2014).

¹⁸ Maksu, *Implementasi Manajemen Strategis dan Daya Saing dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah SMK Al Hasra Bojong Sari Depok* (Jakarta: Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al Hikmah Yayasan Pendidikan Islam Al-Mahbubiyah, 2020), iv.

kuantitatif dengan metode *mixed methods* dengan menggunakan tipe exploratory. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan survei dan kuisioner. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara peran kepala sekolah terhadap daya saing sekolah, dan perencanaan yang telah dibuat dan disusun oleh kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap mutu Sekolah Dasar Adhyaksa 1 Kota Jambi.¹⁹

Keempat, penelitiann yang dilakukan oleh Wiyatiningsih yang berjudul “*Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Miftahul Huda Sukolilo Jabung Kabupaten Malang)*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di MIS Miftahul Huda Sukolilo, konsep peningkatan mutu pendidikan dalam meningkatkan daya saing adalah sesuai konsep visi, misi, dan tujuan, kualitas pembelajaran sesuai dengan kurikulum nasional, peserta didik berprestasi di bidang akademik dan non akademik, adanya program unggulan metode An-Nashr dalam memahami Al-Qur’an, peningkatan sarana dan prasarana dengan partisipasi stakeholder, pelaksanaan strategi peningkatan mutu dengan 14 langkah menurut Crosby, dan implikasi peningkatan mutu pendidikan berupa kepuasan pelanggan, iklim yang kondusif, menyenangkan, tertib dan kualitas lulusan yang sesuai dengan harapan masyarakat.²⁰

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Parakhina, et.al. yang berjudul “*Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness*”. Hasil utama dari penelitian ini adalah kesimpulan bahwa masalah terpenting daya saing universitas Rusia adalah kurangnya fleksibilitas strategis. Kita dapat mengatakan bahwa ada sifat struktural dari krisis manajemen yang mempengaruhi keseluruhan sistem pendidikan universitas. Selama 25 tahun terakhir, telah terjadi perubahan radikal dalam kondisi kelembagaan dasar untuk pengembangan lembaga pendidikan tinggi di Rusia: volume dan model pembiayaan yang berubah; lanskap pasar dan lingkungan

¹⁹ Izefti Aulia, “Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing.”

²⁰ Wiyatiningsih, *Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Daya Saing* (Malang: UIN Malang, 2017), 137-138.

regional; kondisi dan sifat interaksi dengan mitra internasional, dan lain-lain. Pada saat yang sama, dalam banyak kasus, platform sistem ini dan standar kebijakan internal tetap tidak berubah. Pendidikan Rusia praktis kehilangan individualitasnya. Makalah ini menunjukkan pengalaman manajemen strategis di universitas federal dan regional terkemuka di Rusia, menganalisis implementasi program pembangunan mereka, dan memberikan contoh praktik terbaik dalam penggunaan alat perencanaan strategis.²¹

Tabel 1.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafiyah Sukorejo Situbondo, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok Tengah, dan Pondok Pesantren Darunnahdlatin Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur)	Tema yang diteliti sama yakni terkait dengan manajemen strategi.	Fokus penelitian terdahulu yang dilakukan terkait pada perencanaan strategi, implementasi strategi, dan dampak strategi pengembangan pada pendidikan tinggi terhadap pondok pesantren. Temuan penelitian yang dilakukan menyangkut perencanaan strategi memiliki basis nilai, visi, misi tujuan serta arah dari pada institusi, kemudian implementasinya yang diikat oleh jiwa kebersamaan dan nilai-nilai kerja yang tinggi, serta partisipasi dengan kebanggan, keikhlasan dan komunikatif mampu menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing. Sedangkan penelitian ini lebih menekankan tahapan manajemen strategi pada

²¹ Parakhina V, Godina, dan Boris, "Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness," *International Journal of Educational Management* 31, no. 1 (2017): 62.

			sekolah kejuruan yang sekarang ini banyak diminati masyarakat.
2	Implementasi Manajemen Strategis dan Daya Saing dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah SMK Al Hasra Bojong Sari Depok	Penelitian ini juga fokus pada upaya peningkatkan daya saing.	Penelitian terdahulu memfokuskan pada implementasi manajemen strategis dan penerapan daya saing dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK al Hasra Bojong Sari Depok. Sedangkan penelitian ini berfokus pada tahapan strategi dari perumusan, implementasi, dan evaluasi.
3	Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing	Penelitian ini sama-sama membahas manajemen strategi dalam upaya meningkatkan daya saing.	Penelitian terdahulu berfokus untuk melihat pengaruh manajemen strategi pendidikan dalam meningkatkan mutu dan daya saing. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Sedangkan penelitian ini membahas mengenai penerapan manajemen strategi dengan menggunakan penelitian kualitatif.
4	Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Miftahul Huda Sukolilo Jabung Kabupaten Malang)	Tema yang di teliti sama terkait upaya dalam peningkatan daya saing.	Fokus penelitian terdahulu mengenai konsep peningkatan mutu pendidikan dalam meningkatkan daya saing adalah sesuai konsep visi, misi, dan tujuan, kualitas pembelajaran sesuai dengan kurikulum nasional. implikasi peningkatan mutu pendidikan berupa kepuasan pelanggan, iklim

			yang kondusif, menyenangkan, tertib dan kualitas lulusan yang sesuai dengan harapan masyarakat. Sedangkan penelitian ini membahas upaya sekolah dalam meningkatkan daya saing melalui perencanaan manajemen strategi.
5.	<i>Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness</i>	Penelitian ini sama-sama berfokus pada manajemen strategi terhadap daya saing	Perbedaan terletak pada fokus lokasi penelitian. Fokus penelitian ini dilakukan di universitas. Penelitian ini menunjukkan pengalaman manajemen strategis di universitas federal dan regional terkemuka di Rusia, menganalisis implementasi program pembangunan mereka, dan memberikan contoh praktik terbaik dalam penggunaan alat perencanaan strategis. Sedangkan penelitian ini berfokus pada salah satu sekolah kejuruan di Ponorogo yang sedang diminati kalangan pelajar terlebih pelajar laki-laki yaitu SMK PGRI 2 Ponorogo.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan di gunakan untuk mempermudah dan memberikan gambaran terhadap maksud yang terkandung dalam tesis ini, untuk memudahkan penyusunan tesis ini dibagi menjadi beberapa bab yang di lengkapi dengan pembahasan-pembahasan yang di paparkan secara sistematis, yaitu:

BAB I Pendahuluan, pada bab ini merupakan gambaran umum untuk memberikan pola dasar dari keseluruhan penelitian yang meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II Landasan Teori, pada bab ini merupakan landasan teori yang nantinya akan digunakan untuk menganalisa data yang telah disajikan yang berkenaan dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi rencana strategis lembaga pendidikan.

BAB III berisi metode penelitian yang digunakan. Baik dari jenis dan pendekatan penelitian, teknik analisis data, data dan sumber data, pengecekan keabsahan data, teknik pengumpulan data, dan kehadiran peneliti.

BAB IV Perumusan Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo. Dalam bab ini akan dibahas dan dijelaskan paparan analisis data, pembahasan dan sintesis tentang perumusan strategi, dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

BAB V Implementasi Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo. Dalam bab ini akan dibahas dan dijelaskan paparan analisis data, pembahasan dan sintesis pelaksanaan rencana strategis dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

BAB VI Evaluasi Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo. Dalam bab ini akan dibahas dan dijelaskan paparan analisis data, pembahasan dan sintesis evaluasi rencana strategis dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

BAB VII Penutup pada bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian ini yang memuat jawaban dari rumusan masalah, kesimpulan dan saran-saran.

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu pertama, manajemen sebagai proses, kedua, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, dan ketiga, manajemen sebagai suatu seni dan sebagai suatu ilmu.²² Adapun kata *strategi* berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus*. *Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Pendapat yang lain mendefinisikan sebagai kerangka kerja (*framework*) teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus.²³ Secara bahasa strategi bisa diartikan siasat, kiat, trik atau cara. Sedangkan secara umum strategi adalah suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.²⁴

Sedarmayanti mengartikan manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi, untuk mencapai tujuan.²⁵ Manajemen strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan.²⁶

²² Corry Novrica AP Sinaga, "Strategi Komunikasi Radio Komunitas Usukom FM dalam Mempertahankan Eksistensinya," *Jurnal Interaksi* 1, no. 1 (2017): 10.

²³ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Cetakan ke-3 (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 153.

²⁴ Pupuh Fathurrohman dan M Sobri Sutikno, *Strategi Belajar Mengajar*, Cetakan ke-2 (Bandung: PT Refika Aditama, 2007), 3.

²⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 3.

²⁶ Taifiqurokhohman, *Manajemen Strategik* (Fakultas Ilmu Sosial dan Politik: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 15.

Menurut hikmat, banyak ahli memberikan pengertian tentang manajemen diantaranya:²⁷

- a. Menurut Malayu S.P Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur dan proses pemanfaatan tenaga dan profesionalitas orang lain.
- b. Menurut Horold koontz dan Cyril O'Donnel, manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu mulai kegiatan orang lain.
- c. Maurice berpendapat "*Management is an art and a science*" manajemen adalah sebuah seni dan pengetahuan. Manajemen dikatakan seni karena untuk melaksanakan pekerjaan perlu melalui orang orang (*the art of getting thing done through people*). Sedangkan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan agar lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.²⁸

Menurut Fred R David, strategi adalah individu yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan organisasi. Strategi memiliki berbagai jabatan, seperti CEO, presiden, pemilik, ketua dewan, direktur eksekutif, rektor, dekan, atau pengusaha.²⁹ Strategi adalah cara dimana tujuan jangka panjang akan tercapai. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, penghematan, *divestasi, likuidasi, dan joint venture*. Setiap strategi dipilih berdasarkan analisis kebutuhan, tujuan, dan kondisi pasar yang dihadapi organisasi atau perusahaan.³⁰ Strategi menentukan keunggulan bersaing jangka panjang yang besar dan berdampak panjang pada organisasi.³¹

²⁷ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Cet-II (Bandung: Pustaka Setia, 2011), 12.

²⁸ Fattah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah* (Semarang: Pustaka Risky Putra, 2011), 125.

²⁹ Fred R David, *Strategic Management Concept and Cases* (Florence, South Carolina: Prentice Hall, 2009), 42.

³⁰ Fred R David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 44.

³¹ Fred R David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*, 15 ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2016), 4.

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Manajemen strategik digunakan dengan mengacu formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi.³²

Manajemen strategik merupakan rangkain dua kata terdiri dari manajemen dan setrategik, keduanya mempunyai pengertian tersendiri, dan setelah dirangkaikan menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Manajemen strategis adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat dilakukan lebih baik oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan saingan. Memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif sangatlah penting untuk kesuksesan jangka panjang suatu organisasi.³³

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan manajemen strategi adalah suatu perencanaan yang harus direncanakan dengan matang, diformulasikan dengan membaca situasi yang tepat, dan diimplementasikan apakah sesuai dengan apa yang diharapkan lalu dievaluasi, dipilih mana yang tepat untuk digunakan, memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk melaksanakan manajemen strategi yang sudah direncanakan oleh pimpinan.

2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategi

Secara garis besar tujuan dari manajemen strategi dapat diuraikan sebagai berikut :³⁴

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau, dan mengkaji ulang kejadian serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat

³² Fred R David, 3.

³³ Fred R David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 2.

³⁴ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 18.

penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.

- c. Senantiasa memperbaharui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
- e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

Berdasarkan pengamalan historis di dalam penyelenggaraan suatu organisasi maka manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategi di dalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis, logis, dan rasional pada proses pemilihan strategi pengelolaan pendidikan di era global yang terus mengalami perubahan. Dasar manajemen strategi adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak (sumber daya manusia) mengenai visi misi lembaga pendidikan, sasaran penyelenggaraan pendidikan, dan upaya-upaya pencapaiannya. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan utama manajemen strategi adalah mencapaipengertian dan komitmen dari semua eksekutif maupun pelaksana lembaga pendidikan.

Manfaat besar dari manajemen strategi adalah memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektifitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.³⁵

3. Pendekatan *Grand Strategy*

Dalam dunia bisnis yang dinamis dan kompleks, organisasi memerlukan pendekatan strategis yang beragam untuk tetap kompetitif dan relevan. *Grand Strategy* merujuk pada pendekatan menyeluruh yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

³⁵ Grafin, *Manajemen Jilid 1 Edisi 7* (Jakarta: Erlangga, 2004), 227.

Pendekatan ini mencakup berbagai metode dan prinsip untuk merancang dan mengimplementasikan strategi yang selaras dengan tujuan bisnis, lingkungan eksternal, dan sumber daya internal. Pendekatan tradisional dalam strategi, seperti diversifikasi, pengembangan pasar, atau integrasi vertikal, seringkali tidak cukup fleksibel untuk menghadapi tantangan dunia modern yang penuh dengan ketidakpastian, disrupsi teknologi, dan kebutuhan akan keberlanjutan. Oleh karena itu, muncul tujuh pendekatan *Grand Strategy* yang lebih relevan dalam konteks kontemporer, yaitu:³⁶

a. Research-Based Driven Strategy

Strategi yang didasarkan pada bukti dan data yang diperoleh dari penelitian mendalam. Fokusnya adalah untuk memastikan bahwa Keputusan strategis dibuat berdasarkan informasi yang valid dan relevan.

b. Reasonable Strategy

Strategi yang realistis dan dapat diterapkan, dengan mempertimbangkan sumber daya, kapabilitas, dan batasan organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa strategi tidak hanya ambisius tetapi juga praktis.

c. Non-Linear Thinking Strategy

Pendekatan strategis yang tidak mengikuti pola berpikir linier. Fokus pada fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan untuk menavigasi situasi kompleks dan tidak terduga.

d. Context Strategy

Strategi yang sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, seperti kondisi pasar, budaya, struktur, dan dinamika eksternal. Strategi ini dirancang agar sesuai dengan situasi spesifik yang dihadapi organisasi.

e. Process-Based Strategy

Pendekatan yang menekankan pentingnya proses dalam

³⁶ Suwarsono Muhammad, *Strategi Korporat: Konsep dan Aplikasinya dalam Dunia Bisnis. Edisi ke-2* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014).

pengembangan dan implementasi strategi. Hal ini mencakup langkah-langkah sistematis seperti analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

f. Agile Strategy

Strategi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memodifikasi strategi mereka secara cepat dalam menanggapi dinamika pasar.

g. Sustainability-Driven Strategy

Strategi yang fokus pada keberlanjutan jangka panjang, baik dari segi ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Pendekatan ini memastikan bahwa strategi tidak hanya menguntungkan saat ini tetapi juga di masa depan.

4. Tahapan Manajemen Strategi

Manajemen strategik yaitu suatu seni dan ilmu dalam hal penyusunan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan- keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

Pada prinsipnya, manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan, yaitu:³⁷

a. Tahap Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah proses yang menuntut, rumit, dan kompleks yang membutuhkan sebuah organisasi ke wilayah yang belum terjamah. Perencanaan strategis tidak memberikan resep yang siap pakai untuk mencapai kesuksesan. Tahap perumusan atau formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Masalah perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis baru apa yang akan

³⁷ Fred R David, *Strategic Management Concept and Cases*, 37.

dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan bergabung atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang tidak bersahabat. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tidak terbatas, para penyusun strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan paling menguntungkan lembaga. Mengenai perincian prosedur, Fred R. David membagi siklus menjadi tiga fase gerakan, yaitu: tahap *input*, tahap pencocokan, dan tahap pilihan.³⁸

- b. Implementasi Strategi: termasuk menetapkan target tahunan, mengawasi pendekatan, menginspirasi pekerja, mendistribusikan aset dengan tujuan agar strategi yang ditentukan dapat dilakukan. Ini mencakup mengembangkan budaya yang mendukung strategi yang telah direncanakan tersebut, membuat struktur organisasi yang efektif, mengarahkan usaha dalam pemasaran, mempersiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, serta menjembatani antara kompensasi ke karyawan dan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategik. Mengimplementasikan strategi artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang diformulasikan ke dalam tindakan. Sering kali, sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategik, implementasi strategi membutuhkan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan personal. Keberhasilan implementasi strategi bergantung kepada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan yang lebih merupakan seni dibandingkan sains. Strategi yang diformulasikan namun tidak diimplementasikan tidak memiliki tujuan yang berguna. Tantangan dari implementasi strategi adalah menstimulasi manajer dan karyawan dalam organisasi untuk bekerja

³⁸ Fred R David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*,

dengan rasa bangga dan antusiasme dalam mencapai tujuan yang telah dinyatakan.³⁹

- c. Tahap Evaluasi Strategi: menggabungkan latihan untuk melihat apakah metodologi berjalan dengan baik. Evaluasi strategi merupakan tahapan final dalam manajemen strategik. Hal ini diharapkan dapat memenuhi aturan bahwa teknik organisasi harus secara konsisten disesuaikan dengan perubahan yang umumnya terjadi di iklim luar dan dalam. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah (1) meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, (3) mengambil tindakan korektif. Evaluasi strategi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini bukan jaminan kesuksesan besok. Sukses selalu menciptakan permasalahan baru, rasa puas pada organisasi sering kali berujung pada kematian organisasi.⁴⁰

Penjelasan lebih detail mengenai tahapan manajemen strategi adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan strategi, yang mencakup:

- 1) Mengembangkan Visi, Misi dan Tujuan

Langkah awal dalam strategi formulasi adalah penetapan visi. Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan inti seluruh organisasi. Visi yang jelas memberikan fondasi dalam mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif. Pernyataan visi sebaiknya singkat, lebih baik hanya satu kalimat, dan sebaiknya mungkin manajer harus turut serta dalam mengembangkan pernyataan. Misi erat kaitannya dengan visi, misi merupakan usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Misi adalah sebuah citacita sesuai dengan garis besar sebuah misi yang menjadi ketetapan lembaga organisasi. Visi dan misi yang jelas diperlukan sebelum strategi cadangan dirancang dan ditetapkan. Selama proses pembentukan visi dan misi, beberapa

³⁹ Fred R David, 4.

⁴⁰ Fred R David, 5.

perusahaan melakukan diskusi kelompok untuk membentuk dan mengubah rancangan yang sudah ada. sebanyak mungkin manajer harus terlibat dalam proses pembentukan visi dan misi.⁴¹

Manajer sebanyak mungkin terlibat dalam pengembangan visi dan misi, karena melalui keterlibatan orang akan berkomitmen pada organisasi. Pendekatan yang digunakan secara luas adalah pertama, memilih beberapa contoh pernyataan visi dan misi dan meminta semua manajer untuk membcanya kemudian mintalah manajer untuk mempersiapkan pernyataan visi dan misi organisasi mereka sendiri. Fasilitator atau komite dari semua manajer puncak sebaiknya menggabungkan pernyataan ini ke dalam dokumen tunggal. Apabila semua manajer memiliki input dan dukungan terhadap dokumen akhir, organisasi dapat dengan mudah memperoleh dukungan manajer untuk formulasi, implementasi, dan aktiivitas evaluasi strategi lainnya. Proses pengembangan pernyataan visi dan misi mempresentasikan kesempatan yang baik bagi para penyusun strategi agar memperoleh dukungan dari semua manajer di perusahaan.⁴²

2) Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal (analisis SWOT)

Dalam perumusan strategi ini menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), karena analisis SWOT merupakan awal dalam perumusan strategi. Analisis SWOT adalah proses melakukan penilaian terhadap perusahaan dan lingkungan bisnisnya yang dilakukan oleh manajemen sendiri. Analisis SWOT bertujuan untuk menemukan aspek-aspek penting dari beberapa komponen yaitu kekuatan,

⁴¹ Fred R David, *Strategic Management Concept and Cases*, 10–11.

⁴² Fred R David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*,

kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT menghasilkan interpretasi tentang *performance* daya saing perusahaan atau sejauh mana kemampuannya untuk memenangkan persaingan. Jika perusahaan tidak memiliki pesaing, maka tidak akan dapat melakukan perbandingan (*benchmarking*), dan tidak akan diketahui *performance* daya saingnya. Hasil interpretasi atas *performance* daya saing perusahaan, maka perusahaan dapat mengetahui posisi strategisnya dalam kuadran SWOT.⁴³ Semakin kuat daya saing perusahaan, maka posisi strategisnya akan terletak pada kuadran positif. Hal ini akan memberikan peluang bagi perusahaan untuk menerapkan strategi yang agresif untuk memenangkan kompetisi. Sebaliknya, semakin lemah daya saing perusahaan, maka posisi strategisnya akan berada di kuadran negatif, sehingga harus menerapkan strategi yang defensif. Empat kuadran SWOT dapat digambarkan sebagai berikut:⁴⁴



Gambar 2.1 4 Kuadran SWOT

Setiap kuadran SWOT tersebut menggambarkan empat posisi *performance* daya saing perusahaan dan empat orientasi strateginya. Setiap kuadran SWOT memiliki orientasi strategi yang berbeda dan merekomendasikan paket-paket strategi

⁴³ Muhammad Suwarsono, *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus* (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2008).

⁴⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 175.

generik yang harus dijalankan perusahaan dalam menghadapi situasi persaingan. Paket-paket strategi generik tersebut meliputi: (1) strategi agresif: penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal; (2) strategi diversifikasi: memasuki pasar baru, diversifikasi konsentrik, konglomerasi, diversifikasi terkait dan diversifikasi tidak terkait; (3) strategi *turn around*: mempertahankan pasar, pengembangan pasar dan produk dengan intensitas rendah; (4) strategi defensif: efisiensi dengan pengurangan (*retrenchment*), divestasi, likuidasi (*liquidation*).⁴⁵

Output dari analisis SWOT adalah paket-paket strategi generik dalam situasi persaingan, mulai dari strategi yang sangat agresif hingga strategi yang defensif. Paket-paket strategi generik itu adalah rekomendasi terbaik yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan sesuai dengan *performance* daya saingnya.

Analisis juga mengharuskan para manager strategi untuk menemukan kesesuaian strategi antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal.⁴⁶ Analisis SWOT dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Analisis SWOT digunakan untuk mencocokkan faktor-faktor penting yang membantu manager mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (Strength-Opportunities), WO (Weakness-Opportunities), ST (Strength-Threats), WT (Weakness-Threats). Strategi SO yaitu strategi yang dilakukan dengan cara menggunakan kekuatan internal organisasi untuk memanfaatkan peluang yang ada;

⁴⁵ Suwarsono, *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*, 185–187.

⁴⁶ J. David Hunger dan Thomas I. Wheelen, *Manajemen Strategi, terjemahan* (Yogyakarta: Andi, 2009), 193.

strategi WO yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengatasi kelemahan internal organisasi untuk memanfaatkan peluang di luar organisasi; strategi ST yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mempergunakan kekuatan internal organisasi untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman dari luar organisasi; dan strategi WT yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengurangi kelemahan internal organisasi dan menghindari ancaman eksternal.⁴⁷ Berikut tabel skema matriks SWOT:

Lingkungan	Kekuatan Perusahaan (S)	Kelemahan Perusahaan (W)
Peluang Bisnis (O)	Strategi S-O memanfaatkan kekuatan perusahaan dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang tersedia	Strategi W-O, memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan perusahaan yang ada
Ancaman Bisnis (T)	Strategi S-T, menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang dihadapi.	Strategi W-T, meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis

Tabel 2.1 Skema Matriks Analisis SWOT

Sumber : Swarsono (2008)

⁴⁷ Fridiyanto, *Manajemen Strategi: Konsep Bisnis bagi Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2019), 57–58.

3) Perencanaan jangka panjang

Sebuah perencanaan secara logis harus konsisten dengan rencana jangka panjang satuan pendidikan. Rencana jangka panjang mewakili hasil yang diharapkan dari implementasi strategi tertentu. Tujuan jangka panjang menggambarkan hasil yang diharapkan dari penetapan strategi tertentu. Dalam menyusun tujuan jangka panjang harus mempunyai karakteristik yang kuantitatif, *measurable* (dapat diukur), realistis, *understandable*, *challenging*, *hierarchial*, *obtainable*, dan *congruent* yang dihubungkan dengan *timeline*. Apabila tujuan yang ditetapkan jelas akan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan. Tujuan jangka panjang dapat memberikan petunjuk, memberikan sinergi, membantu dalam evaluasi, menetapkan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, mendorong penyelenggaraan usaha dan membantu dalam alokasi sumber daya serta mendesain pekerjaan.⁴⁸

4) Penentuan Strategi unggul

Strategi adalah rencana besar yang meningkat, efisien, dan produktif untuk mencapai tujuannya secara efektif. Strategi satuan pendidikan menggambarkan suatu metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategiknya. Langkah dalam proses manajemen strategik sekolah ini termasuk mengidentifikasi kemungkinan pilihan strategik untuk mencapai tujuan sekolah atau satuan pendidikan, mengevaluasi alternatif strategik menggunakan kriteria yang pasti dan memilih alternatif kelompok atau golongan yang mungkin menjadi strategi satuan pendidikan.⁴⁹ Strategi dimaksudkan untuk pencapaian tujuan jangka panjang. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya

⁴⁸ Fred R David, *Strategic Management Concept and Cases*, 26.

⁴⁹ Mulyasa, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 217.

perusahaan yang besar. Sebagai tambahan, strategi memengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, biasanya paling sedikit lima tahun, dan oleh karena itu berorientasi pada masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan, baik faktor internal maupun eksternal yang dihadapi oleh perusahaan.⁵⁰

b. Pelaksanaan Strategi, meliputi:⁵¹

1) Penentuan Tujuan Tahunan

Penentuan tujuan tahunan adalah aktivitas desnetralisasi yang secara langsung melibatkan semua manajer dalam organisasi. Partisipasi aktif dalam penentuan tujuan tahunan dapat menimbulkan komitmen dan penerimaan. Tujuan tahunan penting untuk implementasi strategi karena hal tersebut (a) menunjukkan dasar dalam pengalokasian sumber daya; (b) adalah mekanisme utama untuk mengevaluasi para manajer; (c) adalah instrumen besar untuk memonitor kemajuan dalam memperoleh tujuan jangka panjang; dan (d) menentukan prioritas organisasi, divisional, dan departemen. Waktu dan usaha yang dapat dipertimbangkan sebaiknya dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan tahunan dipahami dengan baik, konsisten dengan tujuan jangka panjang, dan suportif atas strategi untuk diimplementasikan. Tujuan tahunan harus dapat diukur, konsisten, beralasan, menantang, jelas, dikomunikasikan dalam organisasi, dikarakteristikan berdasarkan dimensi waktu yang sesuai dan disertai penghargaan atau sanksi yang sesuai.

2) Kebijakan

Kebijakan menjembatani penyelesaian masalah yang terjadi dan membantu implementasi strategi. Kebijakan memungkinkan

⁵⁰ Fred R David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*, 11.

⁵¹ Syaiful Sigala, *Budaya dan Reinvent Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 111–113.

karyawan dan manajer memahami apa yang diharapkan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi yang diimplementasikan akan sukses. Kebijakan juga menjelaskan pekerjaan yang harus dilakukan dan subjek yang melakukannya.⁵²

3) Alokasi sumber daya

Alokasi sumber daya adalah aktivitas sentral dalam manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Manajemen strategik membuat sumber daya dapat dialokasikan terkait dengan prioritas yang dibuat berdasarkan tujuan tahunan. Semua organisasi setidaknya memiliki empat tipe sumber daya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi. Mengalokasikan sumber daya untuk divisi dan departemen tertentu tidak berarti bahwa strategi akan diimplementasikan secara sukses. Sejumlah faktor secara umum menghambat alokasi sumber daya yang efektif, termasuk proteksi berlebihan untuk sumber daya tertentu, terlalu banyak penekanan pada kriteria keuangan jangka pendek, politik organisasi, target strategi yang tidak jelas, enggan mengambil risiko, dan kurangnya pengetahuan yang memadai.

4) Mengelola konflik

Ketergantungan tujuan dan persaingan antara sumber daya yang terbatas sering kali mengarahkan kepada konflik. Konflik dapat didefinisikan sebagai suatu ketidaksetujuan antara dua pihak atau lebih pada satu atau lebih isu. Konflik tidak terhindarkan dalam organisasi, sehingga penting bahwa konflik dapat dikelola dan diselesaikan sebelum konsekuensi disfungsi memengaruhi kinerja organisasi. Konflik tidak

⁵² Fred R David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*, 208–211.

selalu buruk, ketiadaan konflik dapat mengisyaratkan sifat acuh tak acuh dan apatis. Konflik dapat memperkuat kelompok lawan dengan tindakan dan dapat membantu manajer mengidentifikasi permasalahan. Berbagai pendekatan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: penghindaran, penyatuan, dan konfrontasi (saling bertukar anggota antar pihak yang berkonflik).

5) Menyesuaikan struktur dengan strategi

Perubahan dalam strategi sering kali membutuhkan perubahan struktur organisasi karena ada 2 alasan utama. Pertama, struktur secara luas menunjukkan bagaimana tujuan dan kebijakan dibuat. Alasan kedua, struktur menunjukkan bagaimana sumber daya akan dialokasikan.⁵³

c. Evaluasi strategi, mencakup:⁵⁴

1) Meninjau berdasarkan strategi

Peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang mewakili basis dari strategi saat ini sebaiknya terus menerus diawasi untuk perubahannya.

2) Mengukur kinerja organisasi

Aktivitas ini termasuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya, menyelidiki deviasi dari rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harusnya dapat diukur dan mudah diverifikasi. Kriteria untuk memprediksi hasil mungkin lebih penting dibandingkan kriteria yang mengungkapkan hal yang telah terjadi.

3) Mengambil tindakan korektif

⁵³ Fred R David, 212–213.

⁵⁴ Fred R David, 289–92.

Aktivitas evaluasi strategi yang terakhir yaitu mengambil tindakan korektif (*taking corrective actions*), adalah melakukan perubahan untuk memposisikan kembali perusahaan ke tempat yang lebih kompetitif untuk masa depan. Perubahan yang mungkin dibutuhkan adalah mengubah struktur organisasi, menggantikan satu atau lebih individu penting, membuat atau merevisi tujuan, membuat kebijakan baru, mengeluarkan saham untuk mendapatkan modal, mengalokasikan sumber daya yang berbeda, atau mengembangkan insentif kinerja baru. Mengambil tindakan korektif tak selalu berarti strategi yang sudah ada akan ditinggalkan, atau bahkan membuat suatu strategi baru.

B. Daya Saing

1. Pengertian Daya Saing

Daya saing adalah efisiensi dan efektivitas yang memiliki sasaran yang tepat dalam menentukan arah dan hasil sasaran yang ingin dicapai yang meliputi tujuan akhir dan proses pencapaian akhir dalam menghadapi persaingan. Menurut Sumihardjo, daya saing terdiri dari dua istilah yaitu kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi lebih baik dari yang lain atau unggul dalam hal tertentu baik itu yang dilakukan individu, kelompok maupun sebuah institusi.⁵⁵ Suatu organisasi, termasuk sekolah akan memiliki keunggulan bersaing atau memiliki potensi untuk bersaing apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses, menyatakan bahwa: daya saing adalah kemampuan

⁵⁵ Tumar Sumihardjo, *Daya Saing Daerah Konsep dan Pengukurannya di Indonesia* (Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2002), 8.

untuk menunjukkan hasil lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud dalam Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tersebut, diperjelas oleh Sumihardjo yang mengemukakan bahwa daya saing tersebut meliputi:⁵⁶

- a. Kemampuan memperkokoh posisi pasarnya,
- b. Kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya,
- c. Kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, dan
- d. Kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.

Dengan demikian jika daya saing tersebut digunakan dalam konsep pendidikan, maka strategi bersaing inilah yang menjadikan para tokoh pada sebuah lembaga pendidikan dihadapkan pada tujuan pendidikan agar dapat berjalan secara maksimal dan mampu bersaing dengan lembaga yang lain seiring dengan perkembangan teknologi. Suatu lembaga pendidikan akan dapat berkesinambungan terus menerus dan menghasilkan kualitas yang baik jika dilakukan atas dasar kepercayaan masyarakat dan kejujuran lembaga.

Daya saing suatu lembaga pendidikan bisa diidentifikasi dengan melihat sejauh mana kekuatan-kekuatan yang menjadi prioritas perhatian pengambil kebijakan lembaga pendidikan. Hal ini disebabkan karena adanya pesaing-pesaing lembaga pendidikan yang secara ofensif dan defensif memanfaatkan teknologi informasi. Suatu lembaga pendidikan yang unggul dan memiliki segmen tertentu tidak akan berhenti meningkatkan kualitas pelayannya agar semakin kompetitif. Saat ini, perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat dan cepat bukan hanya mengubah pola berkomunikasi dan bekerja, tapi akan berdampak pada persaingan yang semakin keras.

Keunggulan bersaing menurut Kotler dan Amstrong dalam Jurnal karya Sulistya Umie Rukmanasari menyatakan keunggulan bersaing adalah keunggulan perusahaan terhadap perusahaan pesaing yang diperoleh

⁵⁶ Ibid., 11.

dengan menawarkan nilai lebih besar kepada konsumen, dengan harga lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi.⁵⁷ Kemudian Michael E. Porter mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menerapkan strategi generik (keunggulan biaya, differensiasi, dan fokus) ke dalam strategi pemasaran. Pada dasarnya keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan bagi pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya, nilai tersebut adalah sesuatu yang pembeli bersedia membayar, dan nilai yang unggul tersebut berasal dari taaran harga yang lebih rendah daripada harga yang diberikan pesaing.⁵⁸ Nilai tersebut memberikan manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada nilai yang diberikan pesaing.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Bharadwaj yang menjelaskan keunggulan bersaing adalah hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan aset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Sedangkan aset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain.⁵⁹

Dewasa ini berbagai upaya perbaikan pengelolaan pendidikan di tingkatkan dalam mencapai peningkatan daya saing lembaga pendidikan

⁵⁷ Sulistya Umie Rukmanasari, "Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan," *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 3, no. 1 (Desember 2016): 22.

⁵⁸ Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing* (Tangerang: Karisma Publishing Group, 2008), 9.

⁵⁹ Bharadwaj Sundar G., "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions," *Journal of Marketing* 57 (Oktober 1993): 83.

yang lebih berkualitas. Upaya-upaya yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam peningkatan daya saing sekolah dilandasi oleh suatu kesadaran dalam melihat dunia pendidikan pada saat ini yang menginginkan untuk meningkatkan suatu kualitas bangsa yaitu pengembangan watak bangsa (*Nation Character Building*). Sumber daya manusia dalam dunia pendidikan merupakan unsur pokok yang harus dikelola dan dikembangkan secara terus menerus, sehingga dapat menjadi aset yang bermanfaat bagi pendidikan.

2. Pentingnya Peningkatan Daya Saing

Usaha untuk meningkatkan daya saing sangatlah penting untuk menjaga eksistensi sekolah dalam kancah persaingan merebut atensi masyarakat. Perkembangan pola pemikiran masyarakat dan kebutuhannya membawa dampak pada tingkat kebutuhan dan penentuan sekolah yang dijadikan sebagai kawah candradimuka bagi anak-anak mereka. Masyarakat sudah dapat menemukan kelanjutan dari setiap keputusan yang diambilnya, termasuk dalam hal pemilihan sekolah untuk anak-anak mereka. Mereka mengetahui kredibilitas dan kualitas sekolah yang ada di lingkungannya. Sekolah seharusnya dapat membaca fenomena seperti ini agar dapat mempertahankan keberadaannya di masyarakat. Jika tidak, secara berangsur dan pasti akan mengalami keterpurukan dengan berkurangnya atensi masyarakat secara drastis.⁶⁰

Konsep peningkatan mutu untuk meningkatkan daya saing adalah kemampuan pengelola sekolah/madrasah baik kemampuan teknik profesional maupun kemampuan pengelolaan sebagai suatu sistem yang secara efisien mendukung proses belajar siswa agar dapat mencapai prestasi belajar agar sesuai dengan kebutuhan pasar sehingga meningkatkan daya saing sekolah/madrasah.⁶¹ Mutu pendidikan secara multidimensi meliputi aspek mutu input, proses, dan output. Oleh karenanya, pengembangan

⁶⁰ Mohammad Sahroni, *Analisis dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 25.

⁶¹ Maya Wiyatiningsih, *Peningkatan Mutu Pendidikan untuk Meningkatkan Daya Saing* (Malang: UIN Malang, 2017), 19.

pencapaian mutu harus secara holistik dimulai dari input, proses, dan output. Dengan demikian, mutu pendidikan adalah kebermutuan dari berbagai layanan institusi pendidikan kepada siswa maupun staf pengajar untuk terjadinya proses pendidikan yang bermutu sehingga akan menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan untuk terjun ke lingkungan masyarakat.⁶²

Pendapat lain terkait komponen yang mempengaruhi kuatnya daya saing lembaga pendidikan adalah produktivitasnya/ outputnya. Sekolah/madrasah yang memiliki daya saing tinggi adalah sekolah yang laku di pasar, dimana kualitas outputnya diminati pasar. Dengan kata lain bahwa produktivitas dianggap sebagai ujung tombak dalam peningkatan daya saing organisasi.⁶³

3. Penerapan Strategi Daya Saing

Ada beberapa faktor yang perlu adanya strategi untuk meningkatkan daya saing sekolah, yaitu:⁶⁴

- a. Meningkatkan peran aktif warga sekolah, salah satu strategi yang harus dikembangkan dan diterapkan di lingkungan sekolah untuk meningkatkan daya saing sekolah adalah dengan meningkatkan peran aktif warga sekolah pada setiap kegiatan yang diselenggarakan di sekolah.
- b. Meningkatkan peran aktif orang tua siswa, orang tua siswa merupakan kolega kita dalam penyelenggaraan proses pendidikan dan pembelajaran untuk anak didik. Orang tua adalah pihak yang secara penuh menyerahkan proses pendidikan dan pembelajaran anaknya ke sekolah dengan harapan dapat memperoleh pengembangan kemampuan, baik kemampuan afektif, kognitif, maupun psikomotorik.
- c. Meningkatkan peran masyarakat, masyarakat adalah komunitas dan habitat di mana sekolah menyelenggarakan proses pendidikan dan

⁶² Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 66.

⁶³ Anita Santi, *"Inovasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah* (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2016), 42.

⁶⁴ Sahroni, *Analisis dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*, 250.

pembelajaran. Masyarakat menjadi kolega utama bagi sekolah untuk mengupayakan pencapaian tujuan sekolah. Dalam konteks lainnya, masyarakat adalah wilayah kerja sekolah. Sebagai kolega, keberadaan masyarakat bagi sekolah merupakan lahan untuk mengaktualisasi diri dan mengimplementasikan diri dan mengimplementasikan segala program yang disusun bersama warga sekolah. Dengan adanya masyarakat, sekolah dapat menyelenggarakan proses pendidikan dan pembelajaran secara optimal.

- d. Meningkatkan peran serta dunia usaha dan dunia industri, salah satu stakeholder yang berkaitan dengan proses pendidikan dan hasilnya adalah dunia usaha dan dunia industri. Keduanya merupakan stakeholder yang menjadi mitra dalam pemberdayaan lulusan sekolah. Dunia usaha dan dunia industri merupakan wahana bagi lulusan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan hasil mengikuti proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Ada beberapa pola dalam bersaing, antara lain:⁶⁵

- a. Pola menarik pelanggan (*attract customers*) dengan cara membangun kepercayaan menawarkan harga yang lebih kompetitif dengan mutu yang baik.
- b. Menahan tekanan kompetitif (*withstand competitive pressures*) dengan cara membangun kekuatan pada semua komponen lembaga/organisasi.
- c. Memperkuat posisi organisasi pasar (*strengthen an organization's market position*) yang dilakukan dengan cara memperkuat jaringan, membangun citra, dan memberikan jaminan kepuasan dan kepercayaan.
- d. Strategi kepemimpinan berbiaya rendah (*overall low-cost leadership*) dengan fokus strategi pada biaya rendah (*focused low-cost strategy*) yang dilakukan dengan cara menetapkan strategi penyediaan biaya terbaik (*best cost provider strategy*), menjadi penyedia kebutuhan,

⁶⁵ Mulyasa, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 221.

memeriksa biaya setiap kegiatan, mengelola biaya lebih rendah, biaya kegiatan ulang untuk mengurangi biaya keseluruhan, potong beberapa aktivitas biaya karena rantai nilai, menetapkan harga dan paket alternatif.

- e. Strategi memperbanyak keragaman pemenuhan konsumen. Hal ini dilakukan dengan penyediaan program atau jurusan yang dibutuhkan oleh pasar. Menyediakan hal baru dalam bentuk rekayasa ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan sebagainya. Mencari cara untuk membedakan dan menciptakan nilai bagi pelanggan yang tidak mudah ditiru, tetap membangun loyalitas dan kepercayaan kepada lembaga. Oleh sebab itu, pimpinan tetap menjaga mutu dan layanan yang baik.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan peneliti yaitu menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Lexy J Moelong mendefinisikan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain sebagainya secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁶⁶ Disini peneliti akan meneliti secara langsung kepada pelanggan utama (kepala sekolah) serta pihak lain yang ikut serta berperan. Melalui pendekatan ini, penelitian akan menganalisis dan mendeskripsikan manajemen strategik dalam meningkatkan daya saing pendidikan.

Dalam penyusunan karya ilmiah ini jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah study kasus (*case study*). Studi kasus adalah suatu penelitian dengan makna, menyelidiki proses, dan memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok, atau situasi. Menurut Smith, studi kasus dapat menjadi berbeda dari bentuk-bentuk penelitian kualitatif lain oleh fakta bahwa studi ini berfokus pada satu “unit tunggal” atau “suatu sistem terbatas”. Keterbatasan tersebut ditentukan apakah terdapat suatu batasan pada jumlah orang yang terlibat dapat diwawancarai atau suatu jumlah waktu tertentu (untuk observasi). Apabila terdapat jumlah orang tak terbatas yang dapat diwawancarai atau pada observasi yang dapat dilaksanakan, maka fenomena tersebut tidak cukup terbatas untuk menjadi sebuah kasus.⁶⁷ Sedangkan menurut Ahmad Kusumastuti dan Ahmad Mustamil Khoiron, studi kasus merupakan strategi penelitian dimana didalamnya peneliti menyelidiki

⁶⁶ Lexy J Moelong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 6.

⁶⁷ Emzir, *Metode Penelitian Kualitatif: Analisis Data* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 20.

secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu, kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan.⁶⁸ Oleh karena itu berdasarkan pendapat tersebut, maka penelitian ini berfokus pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

B. Kehadiran Peneliti

Ciri penelitian kualitatif adalah peneliti sebagai instrumen penelitian itu sendiri dan menjadi kunci dari penelitian. Sebab, peneliti menentukan seluruh jalan penelitiannya sendiri. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sebagai human instrument, yaitu peneliti adalah instrument penelitian itu sendiri, berkaitan dengan hal itu, maka seorang peneliti harus berinteraksi dengan sumber data dan benar-benar mengenal orang atau informan yang memberikan data.⁶⁹

Untuk itu, penulis sebagai instrumen penelitian berusaha untuk berinteraksi dan berpartisipasi secara langsung dengan informan untuk memperoleh data penelitian terkait manajemen strategik dalam meningkatkan daya saing pendidikan.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi yang dijadikan sebagai obyek penelitian adalah SMK PGRI 2 Ponorogo yang beralamat di Jl. Soekarno Hatta, Kertosari, Babadan, Ponorogo, Jawa Timur. Peneliti mengambil obyek di lokasi tersebut dikarenakan lembaga tersebut saat ini sedang dalam *performa* yang meningkat. Setiap tahunnya selalu mendapatkan siswa baru yang jumlahnya banyak. Pihak sekolah juga terus mengembangkan inovasi sekolah agar tidak kalah bersaing dengan sekolah lainnya. Oleh karena itu peneliti mengambil lokasi di SMK PGRI 2

⁶⁸ Ahmad Kusumastuti dan Ahmad Mustamil Khoiron, *Metode Penelitian Kualitatif* (Semarang: Lembaga Pendidikan Soekarno Pressindo Kota Semarang, 2019), 6.

⁶⁹ J Moelong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 3.

Ponroogo dengan tujuan untuk mengetahui manajemen strategik yang digunakan dalam meningkatkan daya saing pendidikan.

D. Data dan Sumber Data

Menurut Lofland, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan lainnya.⁷⁰ Data dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis data yaitu data primer dan data sekunder berdasarkan teorinya Suharsimi Arikunto sebagai berikut:

1. Data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya dalam hal ini adalah subjek penelitian (informan) yang berkenaan dengan variabel yang diteliti. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah dimana memiliki wewenang dalam mengendalikan program sekolah termasuk merencanakan manajemen strategik yang digunakan dalam meningkatkan daya saing pendidikan.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen grafis (tabel, catatan), foto-foto, film, rekaman video, benda-benda dan lain-lain yang dapat memperkuat data.⁷¹ Adapun dalam penelitian ini yang termasuk data sekunder yaitu berupa sumber tertulis. Meskipun sumber data tertulis bukan merupakan sumber data utama, tetapi pada tataran realitas peneliti tidak bisa melepaskan diri dari sumber data tertulis sebagai data pendukung. Di antara sumber data tertulis dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen tentang kegiatan perencanaan strategi, kegiatan pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi di SMK PGRI 2 Ponorogo. Kemudian sumber data lainnya adalah foto yang digunakan sebagai sumber data penguat hasil observasi, karena pada tataran realitas foto dapat menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-

⁷⁰ Lofland, *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (Belmont: Cal: Wadsworth Publishing Company, 1984), 47.

⁷¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2013), 22.

segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif. Dalam penelitian ini ada dua kategori foto, yaitu foto yang dihasilkan orang lain dan foto yang dihasilkan oleh peneliti sendiri. Sedangkan foto yang dihasilkan oleh peneliti adalah foto yang diambil peneliti di saat peneliti melakukan pengamatan berpartisipatif. Sebagai contoh adalah peneliti ikut serta dalam Kegiatan-kegiatan pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi di SMK PGRI 2 Ponorogo. Selanjutnya adalah data statistik. Yang dimaksud data statistik dalam penelitian ini, adalah bukan statistik alat analisis sebagaimana digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis, tetapi statistik sebagai data. Artinya data statistik yang telah tersedia akan dijadikan peneliti sebagai sumber data tambahan. Sebagai contoh adalah data statistik jumlah guru dan prosentase peserta didik di SMK PGRI 2 Ponorogo.

Untuk memperoleh data maka diperlukannya sumber data yang akan dijadikan sebagai informan di antaranya sebagai berikut:

- a. Informan kunci (*key informan*), yaitu kepala sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo.
- b. Informan pendukung, yaitu pendidik dan tenaga kependidikan, baik tenaga ASN maupun Honorer.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Sebagaimana yang ditulis oleh Lincoln dan Guba, maksud dan tujuan dilakukannya wawancara dalam penelitian kualitatif adalah 1) Mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; 2) merekonstruksi kebulatan-kebulatan yang dialami masa lalu; 3) memproyeksikan kebulatan-kebulatan yang diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; 4) Memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan 5) Memverifikasi, mengubah dan memperluas

konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.⁷²

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terbuka. Maksud wawancara terbuka dalam konteks penelitian ini adalah orang-orang yang diwawancarai (informan) mengetahui bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui pula maksud dan tujuan diwawancarai. Sedangkan teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah proses wawancara yang menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topik dan mengajukan pertanyaan, penggunaannya lebih fleksibel daripada wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.⁷³ Dari wawancara ini, peneliti akan mendapatkan banyak informasi dari pengembangan pertanyaan yang dilakukan. Wawancara ini dilakukan untuk menggali data berupa informasi tentang perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dari manajemen strategik dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara semi terstruktur dimana peneliti dalam pelaksanaannya lebih bebas dan leluasa dengan tujuan menemukan permasalahan lebih terbuka terkait pendapat dan ide yang diperoleh dari informan.

2. Observasi

Melalui teknik ini, peneliti mengamati aktifitas-aktifitas sehari-hari obyek penelitian, karakteristik fisik situasi sosial dan perasaan pada waktu menuju bagian dari situasi tersebut. Selama peneliti di lapangan, jenis observasinya tidak tetap. Dalam hal ini peneliti mulai dari observasi deskriptif (*descriptive observations*) secara luas, yaitu berusaha

⁷² Lincoln dan Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 266.

⁷³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV Alfabeta, 2014), 73.

melukiskan secara umum situasi sosial dan apa yang terjadi disana. Kemudian, setelah perekaman dan analisis data pertama, peneliti menyempitkan pengumpulan datanya dan mulai melakukan observasi terfokus (*focused observations*). Akhirnya, setelah dilakukan lebih banyak lagi analisis dan observasi yang berulang-ulang di lapangan, peneliti dapat menyempitkan lagi penelitiannya dengan melakukan observasi selektif (*selective observations*).⁷⁴ Sekalipun demikian, peneliti masih terus melakukan observasi deskriptif sampai akhir pengumpulan data.

Hasil observasi dalam penelitian ini dicatat dalam catatan lapangan. Catatan lapangan merupakan alat yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. Sebagaimana ditegaskan oleh Bogdan dan Biklen bahwa seorang peneliti pada saat di lapangan harus membuat catatan, setelah pulang ke rumah atau tempat tinggal barulah menyusun catatan lapangan. Sebab jantung penelitian dalam konteks penelitian kualitatif adalah catatan lapangan. Catatan tersebut menurut Bogdan dan Biklen adalah catatan tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif.⁷⁵

Kegiatan-kegiatan yang akan diamati dalam penelitian ini adalah (1) kegiatan perencanaan atau perumusan strategik di SMK PGRI 2 Ponorogo, (2) Kegiatan implementasi atau pelaksanaan rencana strategik di SMK PGRI 2 Ponorogo, (3) Kegiatan Evaluasi rencana strategik di SMK PGRI 2 Ponorogo dalam meningkatkan daya saing pendidikan. Kegiatan-kegiatan yang diamati dan kemudian dicatat dan direfleksikan oleh peneliti selama di lapangan, di antaranya adalah kegiatan perencanaan strategis, pelaksanaan rencana strategis, dan evaluasi rencana strategis.

⁷⁴ H. Abdul Azis Faradi, "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN 1 Lombok Barat Tahun Pelajaran 2021/2022," *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2022): 93.

⁷⁵ Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods* (Boston: Allyn and Bacon, 1982), 74.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani, sumber ini terdiri dari dokumen dan rekaman (record). Lincoln dan Guba membedakan definisi antara dokumen dan rekaman. Menurutnya rekaman adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa. Sedangkan dokumen adalah setiap bahan tertulis yang tidak dipersiapkan secara khusus untuk tujuan tertentu.⁷⁶

Menurut Lincoln dan Guba ada beberapa alasan mengapa teknik dokumentasi dapat digunakan dalam proses penelitian. Pertama, sumber ini selalu tersedia dan murah terutama ditinjau dari konsumsi waktu. Kedua, rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang stabil, baik keakuratannya dalam merefleksikan situasi yang terjadi dimasa lampau, maupun dapat dan dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan. Ketiga, rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang kaya, secara konstektual relevan dan mendasar dalam konteksnya. Keempat, sumber ini sering merupakan pernyataan yang legal yang dapat memenuhi akuntabilitas.⁷⁷ Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan dokumentasi adalah data-data mengenai hal hal atau variabel yang berupa catatan, buku, notulen program dan agenda program.

F. Analisis Data

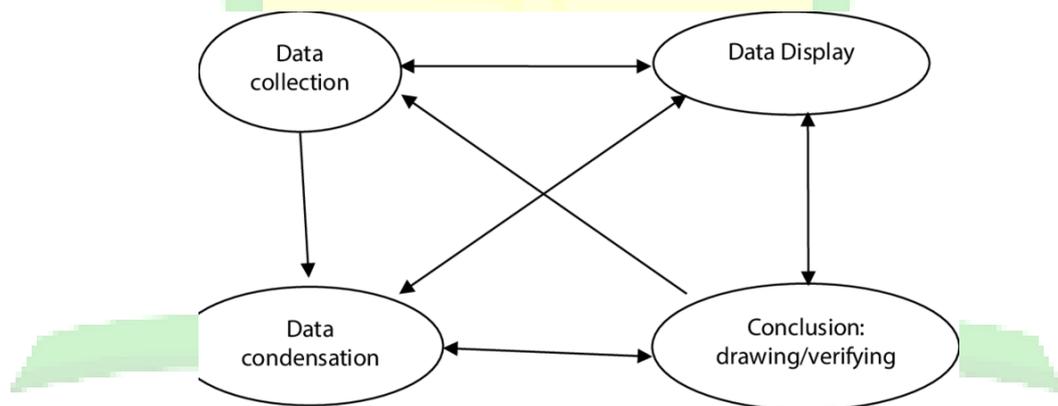
Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam

⁷⁶ Lincoln, dan Guba, *Effective Evaluation*, 228.

⁷⁷ Ibid., 229.

pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁷⁸

Data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana yaitu menganalisis data dengan tiga langkah: kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*). Secara lebih terperinci, langkah-langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana akan diterapkan sebagaimana berikut:⁷⁹



Gambar 3.1 Analisis Data Model Milies, Humberman dan Saldana

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data dari metode yang di lakukan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Semua jenis data ini memiliki satu aspek kunci secara umum, analisisnya terutama tergantung pada keterampilan integratif dan interpretatif dari peneliti. Interpretasi diperlukan karena data yang dikumpulkan jarang berbentuk angka, data kaya rincian dan

⁷⁸ Bogdan, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods*, 157.

⁷⁹ M.B Miles, A.M Huberman, dan J Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, 3rd ed* (USA: Sage Publications, 2014), 12.

panjang.⁸⁰ Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. *Data Condensation (Kondensasi data)*

Miles, Huberman dan Saldana mengatakan bahwa dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:⁸¹

a. *Selecting* (pemilihan)

Menurut Miles, Huberman dan Saldana peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.

b. *Focussing* (pengerucutan)

Miles, Huberman dan Saldana menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan dari rumusan masalah.

c. *Abstracting* (Peringkasan)

Tahap membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan cakupan data.

⁸⁰ M.B Miles, A.M Huberman, dan J Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, 3rd ed.*, 15.

⁸¹ *Ibid.*, 16.

d. *Data Simplifying and Transforming* (penyederhanaan dan transformasi)

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara yakni melalui seleksi yang ketat melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

3. *Data Display* (penyajian data)

Langkah berikut setelah kondensasi data adalah penyajian data yang dimaknai oleh Miles, Huberman dan Saldana sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan mencermati penyajian data tersebut, peneliti akan lebih mudah memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.⁸² Artinya apakah peneliti meneruskan analisisnya atau mencoba untuk mengambil sebuah tindakan dengan memperdalam temuan tersebut.

4. *Conclusion* (kesimpulan)

Dari peta konsep yang *meaningful* peneliti membuat kesimpulan sesuai rumusan masalah. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara yang dalam artian dapat berubah ubah jika tidak ditemukan bukti yang kongkrit (kuat) yang dapat mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.⁸³ Akan tetapi, apabila pada kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang kuat atau valid serta konsisten, maka pada saat peneliti kembali ke lapangan untuk pengumpulan data, peneliti dapat menyimpulkan bahwa yang dikemukakan tadi adalah kesimpulan yang bersifat kredibel.

⁸² Ibid., 16.

⁸³ M.B Miles, A.M Huberman, dan J Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, 3rd ed*, 16–17.

G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, kriteria utama terhadap data hasil penelitian adalah valid, reliabel dan objektif. Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas) dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, serta paradigmanya sendiri.⁸⁴ Adapun tekniknya dalam pengecekan keabsahan data yang digunakan peneliti, yaitu meliputi:

a. Pengamatan yang Tekun

Ketekunan pengamatan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang terkait tentang kegiatan-kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi strategi di SMK PGRI 2 Ponorogo. Jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman.⁸⁵ Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti dengan cara mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol yang ada hubungannya dengan kegiatan-kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi rencana strategis di SMK PGRI 2 Ponorogo, kemudian menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik, sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa.

b. Triangulasi

Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam konteks penelitian ini, teknik triangulasi yang digunakan hanya tiga teknik, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode dan triangulasi penyidik.⁸⁶

⁸⁴ Lexy J. Moelong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 321.

⁸⁵ *Ibid.*, 335.

⁸⁶ Norman K. Denzin, *Sociological Methods*, (New York: McGraw-Hill, 1978), 65.

Pertama, triangulasi dengan sumber, Triangulasi dengan sumber, berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.⁸⁷ Contoh penerapan triangulasi dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.

Kedua, triangulasi dengan metode, Triangulasi dengan menggunakan metode dalam konteks penelitian ini, digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan melakukan check data kepada sumber yang sama dengan metode yang berbeda.⁸⁸ Aplikasinya dalam penelitian ini adalah membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.

c. Kecukupan Referensial

Konsep kecukupan referensial dalam konteks penelitian mula-mula diusulkan oleh Eisner dalam Lincoln dan Guba sebagai alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan data tertulis untuk keperluan evaluasi.⁸⁹ Kecukupan referensial dalam proses penelitian ini adalah dengan menggunakan *camera, tape recorder, handycam* sebagai alat perekam yang pada saat senggang dimanfaatkan untuk membandingkan hasil yang diperoleh dengan kritik yang telah terkumpul. Contoh penerapannya dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah peneliti menggunakan *handphone* sebagai alat record pada saat wawancara dan pengambilan gambar terhadap data penelitian di lapangan.

H. Tahapan Penelitian

Tahap-tahap penelitian dalam penelitian ini ada 3 (tiga) tahapan dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut adalah:

⁸⁷ Michael Quinn Patton, *Qualitative Evaluation Methods* (Beverly Hills: Sage Publications, 1987), 331.

⁸⁸ *Ibid.*, 329.

⁸⁹ Lincoln dan Guba, *Effective Evaluation*, 313.

1. Tahap pralapangan, yang meliputi: menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajagi dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut persoalan etika penelitian.
2. Tahap pekerjaan lapangan, yang meliputi : memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperanserta sambil mengumpulkan data.
3. Tahap analisis data, yang meliputi: analisis selama dan setelah pengumpulan data.
4. Tahap penulisan laporan



BAB IV

PERUMUSAN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PENDIDIKAN DI SMK PGRI 2 PONOROGO

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah pertama, yaitu bagaimana perumusan manajemen strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo. Pada bab ini diuraikan secara sistematis terkait pembahasan mengenai konsepsi perumusan strategi di SMK PGRI 2 Ponorogo dalam meningkatkan daya saing pendidikan yang ditinjau dari hasil penelitian yang dilaksanakan di SMK PGRI 2 Ponorogo terkait pelaksanaan yang terjadi pada perumusan strategi dengan mengidentifikasi dan mengantisipasi kebutuhan manajemen strategi.

A. Paparan Data Umum

1. Profil Sekolah

SMK PGRI 2 Ponorogo didirikan pada tahun 1984 oleh Bapak H. S. Pirngadi, B. A yang sebelumnya dikenal dengan nama STM PGRI Ponorogo dan bertempat di SD Keniten I dan SD Keniten II yang digunakan untuk mempelajari teori, sedangkan untuk praktiknya dilakukan di ST Negeri Ponorogo (SMPN 5 Ponorogo). Pada awal berdiri sekolah swasta ini membuka 3 Program Keahlian yaitu Teknik Mesin, Teknik Kelistrikan dan Teknik Bangunan. Pada tahun 1987/1988 STERIDAPO melakukan Akreditasi dengan jenjang DIAKUI.

Pada tahun 1990/1991 lokasi sekolah dipindahkan dari SD Keniten ke ST Negeri Ponorogo, kemudian pindah lagi ke lahan milik sendiri yang terletak di Jl. Soekarno Hatta Ponorogo dan melaksanakan kegiatan belajar mengajar pagi dan siang hari sedang praktikum tetap dilaksanakan di ST Negeri Ponorogo. Pada tahun 1991/1992 sekolah menambah jurusan otomotif yang menerima 5 (lima) kelas dan dalam kegiatan praktek

bekerjasama dengan KKK (sekarang BLK-UKM Ponorogo) di Karanglo Lor.

Pada tahun 1992 STM PGRI mendapat kepercayaan pemerintah mendapatkan hibah dari Industri Pesawat Terbang Nurtanio (IPTN) yang sekarang dikenal sebagai PT. Dirgantara Indonesia yang pada kala itu dipimpin oleh Bapak Presiden B.J. Habibie, hibah tersebut berupa Mesin Bor Radial, Mesin Honing dan Mesin Bor Kolom. Pada tahun pelajaran 1994/1995 STM PGRI berganti nama dengan SMK PGRI 2 Ponorogo, tahun pelajaran 1998/1999 SMK PGRI 2 Ponorogo telah memiliki 26 Ruang Teori, 1 Bengkel Otomotif, 1 Bengkel Pemesinan, 1 Bengkel Kerja Bangku/Kerja Plat dan Las, serta 3 Bengkel Listrik. Tahun ini pula SMK PGRI 2 Ponorogo mendapatkan kepercayaan mendapat bantuan imbal swadaya berupa bangunan bengkel mesin.

Tahun 2000/2001 SMK PGRI 2 Ponorogo telah terakreditasi dengan status DISAMAKAN. Pada tahun 2002/2003 mendapatkan bantuan peralatan praktik dari Austria dengan nilai nominal 2,4 Milyar Rupiah. Pada tahun 2005/2006 mendapat bantuan satu orang sukarelawan dari Korea. Pada tahun 2006/2007 mendapatkan Akreditasi A. Pada tahun 2011 telah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008, dari TUV Nord Indonesia.

Tahun 2015 SMK PGRI 2 Ponorogo mendapat binaan dari Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Pemerintah Daerah sebagai Sekolah Rujukan sebagai acuan bagi sekolah lain di sekitarnya. Tahun 2016 SMK PGRI 2 Ponorogo mulai menjalin kerjasama dengan Sekolah Pusat Kejuruan Dongli Tianjin China dalam program "One Belt One Road" sehingga dalam kerjasama yang terjalin SMK PGRI 2 Ponorogo mendapatkan hibah peralatan pembelajaran senilai kurang lebih 8,5 milyar rupiah. Pada tahun 2018 SMK PGRI 2 Ponorogo memperbarui sertifikat ISO dari PT. TUV Nord Indonesia menjadi ISO 9001:2015.

SMK PGRI 2 Ponorogo saat ini tahun 2022 mempunyai 9 program keahlian yaitu: Teknik Alat Berat, Bodi Otomotif, Teknik Pemesinan,

Teknik Pengelasan, Teknik Kendaraan Ringan, Teknik dan Bisnis Sepeda Motor, Teknik Komputer dan Jaringan, Rekayasa Perangkat Lunak, dan Multimedia.⁹⁰

2. Sejarah Singkat SMK PGRI 2 Ponorogo

Berdiri tahun 1984 dengan nama STM PGRI Ponorogo yang beralamat di SD Keniten I dan II dengan membuka jurusan: Mesin, Listrik dan Bangunan. Dalam praktikum bekerjasama dengan ST Negeri Ponorogo. Tahun Pelajaran 1987/1988 melaksanakan Akreditasi dengan jenjang DIAKUI, tahun 1989/1990 pindah ke ST Negeri.

Tahun 1990/1991 STM PGRI Ponorogo telah menempati gedung sendiri yang terletak di Jl. Soekarno Hatta Ponorogo dan melaksanakan kegiatan belajar mengajar pagi dan siang hari sedang praktikum tetap dilaksanakan di ST Negeri Ponorogo, tahun pelajaran 1991/1992 menambah jurusan otomotif yang menerima 5 (lima) kelas dan dalam kegiatan praktek bekerjasama dengan KKK (sekarang BLK-UKM Ponorogo) di Karanglo Lor. Tahun 1992 STM PGRI Mendapat kepercayaan pemerintah mendapatkan HIBAH dari IPTN (Industri Pesawat Terbang Nurtanio) berupa Mesin Bor Radial, Mesin Honing dan Mesin Bor Kolom

Tahun Pelajaran 1994/1995 STM PGRI berganti nama dengan SMK PGRI 2 Ponorogo, tahun pelajaran 1998/1999 SMK PGRI 2 Ponorogo telah memiliki 26 Ruang Teori, 1 Bengkel Otomotif, 1 Bengkel Pemesinan, 1 Bengkel Kerja bangku / kerja plat dan Las, serta 3 Bengkel Listrik. Tahun ini pula SMK PGRI 2 Ponorogo mendapatkan kepercayaan mendapat bantuan imbal swadaya berupa bangunan bengkel mesin.

Tahun 2000/2001 SMK PGRI 2 PONOROGO telah terakreditasi dengan status DISAMAKAN. Tahun 2002/2003 mendapat bantuan peralatan praktek dari "Austria" senilai 2,4 milyar. Tahun 2005/2006 mendapat bantuan satu orang suka relawan dari "Korea". Tahun

⁹⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 01/D/01-III/2022

2006/2007 telah TERAKREDITASI: A. Tahun 2011 telah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008, dari TUV Nord Indonesia. Tahun 2015 SMK PGRI 2 Ponorogo mendapat binaan dari Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan pemerintah daerah sebagai Sekolah Rujukan sebagai acuan bagi sekolah lain di sekitarnya.

Tahun 2016 SMK PGRI 2 Ponorogo mulai menjalin kerjasama dengan Sekolah Pusat Kejuruan Dongli Tianjin China dalam program “*One Belt One Road*” sehingga dalam kerjasama yang terjalin SMK PGRI 2 Ponorogo mendapatkan hibah peralatan pembelajaran senilai kurang lebih 8,5 milyar rupiah. Tahun 2018 SMK PGRI 2 Ponorogo memperbarui sertifikat ISO dari PT. TUV Nord Indonesia menjadi ISO 9001:2015.

3. Visi dan Misi SMK PGRI 2 Ponorogo

a. Visi SMK PGRI 2 Ponorogo

“Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, cerdas, terampil, kompeten, professional, berkarakter unggul dan berbudaya lingkungan”

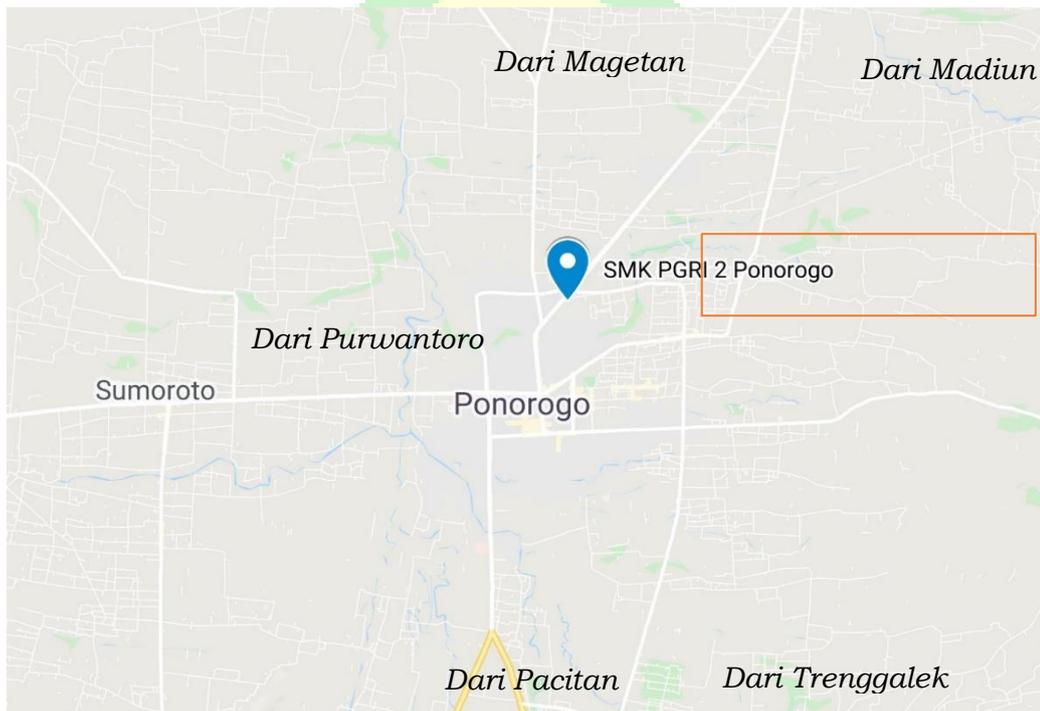
b. Misi SMK PGRI 2 Ponorogo

Menyiapkan lulusan yang:

- 1) Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- 2) Mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi masa sekarang dan masa yang akan datang.
- 3) Mampu menguasai kompetensi sesuai paket keahlian.
- 4) Bersertifikat kompetensi dan bersertifikat profesi.
- 5) Sehat jasmani dan rohani, berdisiplin tinggi dan berakhlak mulia.
- 6) Siap berkompetensi dan memilih karir untuk mengembangkan diri.
- 7) Mampu mengisi kebutuhan dunia usaha/ dunia industri dimasa sekarang maupun mendatang.
- 8) Mempunyai daya dukung untuk melestarikan alam melalui tindakan pelestarian dan pencegahan kerusakan lingkungan

4. Lokasi SMK PGRI 2 Ponorogo

SMK PGRI 2 Ponorogo terletak di Jalan Soekarno – Hatta, Kertosari, Babadan, Ponorogo, memiliki lokasi yang strategis, tidak jauh dari perkotaan sehingga sangat mudah dijangkau dari semua jurusan. SMK PGRI 2 Ponorogo, terletak di jalur utama dari Madiun, Pacitan, Magetan, Trenggalek, Purwantoro.



Gambar 4.1: Lokasi SMK PGRI 2 Ponorogo

5. Kompetensi Keahlian SMK PGRI 2 Ponorogo

Kompetensi Keahlian yang ada di SMK PGRI 2 Ponorogo yaitu sebagai berikut:

- a. Teknik Pemesinan
- b. Teknik Kendaraan Ringan Otomotif
- c. Teknik dan Bisnis Sepeda Motor
- d. Teknik Alat Berat
- e. Rekayasa Perangkat Lunak
- f. Teknik Komputer dan Jaringan
- g. Multimedia

- h. Teknik Bodi Otomotif
- i. Teknik Pengelasan

6. Sumber Daya

a. Fasilitas Sekolah

SMK PGRI 2 Ponorogo memiliki fasilitas sebagai penunjang sarana pembelajaran antara lain gedung teori, praktek dan laboratorium serta penunjang lainnya seperti perpustakaan dan tempat ibadah. Status tanah yang dimiliki adalah hak milik. Luas tanah kurang lebih 13.505 m².

Tabel 4.1 Fasilitas SMK PGRI 2 Ponorogo

No	Nama Fasilitas	Luas	Jumlah
1	Ruang belajar	8 x 9 m	36
2	Bengkel TPBO	360 m ²	1
3	Bengkel Teknik Sepeda Motor	288 m ²	1
4	Bengkel Pemesinan	600 m ²	1
5	Bengkel Teknik Kendaraan Ringan	504 m ²	1
6	Bengkel Teknik Komputer dan Jaringan	360 m ²	1
7	Luban Workshop	360 m ²	1
8	Perpustakaan	8 x 9 m	2
9	Ruang Guru	300 m ²	1
10	Ruang Kepala Sekolah	18 m ²	1
11	Ruang Kurikulum	72 m ²	1
12	Ruang Kesiswaan	48 m ²	1
13	Ruang Bimbingan konseling	48 m ²	1
14	Ruang BKK/DUDI	48 m ²	1
15	Kantor Tata Usaha	378 m ²	1
16	Tempat Ibadah	357 m ²	1
17	Pos satpam	12 m ²	1
18	Lapangan basket	432 m ²	1
19	lapangan voly	1.944 m ²	1

b. Peralatan Praktikum SMK PGRI 2 Ponorogo

SMK PGRI 2 Ponorogo memiliki Fasilitas praktikum yang tidak kalah dengan sekolah Negeri, bahkan jika dibandingkan dengan SMK Negeri, Fasilitas SMK PGRI 2 Ponorogo lebih baik dan lengkap. Berikut ini beberapa contoh fasilitas yang dimiliki oleh SMK PGRI 2 Ponorogo.

Tabel 4.2 Fasilitas Peralatan Praktikum

No	Nama Program Keahlian	Peralatan Yang Dimiliki	Jumlah	Satuan
1	Teknik Kendaraan Ringan	Mobil Praktek	6	Unit
		Engine Stand 5 K	5	Unit
		Engine Stand EFI	2	Unit
		Snaner EFI	5	Unit
		Wheel Balancer	2	Unit
		Tyre Charger	1	Unit
		Stand Transmisi manual	6	Unit
		Stand Transmisi Otomatis	2	Unit
		Stand Kemudi	1	Unit
		Trainer Diesel Comonrail	1	Unit
		Stand Engine Diesel	1	Unit
		Trainer penerangan dan tanda isyarat	2	Unit
		2	Teknik Pemesinan dan Teknik Pengelasan	CNC Turnning
Mesin Bubut Manual	30			Pcs
Mesin Frais	8			Pcs
Hand Milling Machine	10			Pcs
Mesin Bor	4			Pcs
Mesin Gerinda Duduk	4			Pcs
Mesin Gergaji	2			Pcs
Auto Surface Grinder Machine	2			Pcs
Mesin Las Titik	1			Pc
Mesin Las Tig	1			Pc
Mesin Las Mig	10			Pcs
Mesin Las Busur	5			Pcs
Mesin Las Ac	2			Pcs
Mesin Gerinda Tangan	3			Pcs
Mesin Penekuk Plat	1			Pc

		Mesin Pemotong Plat	1	Pc
		Mesin Bending Rols	1	Pc
		Mesin Uji Takik	1	Pc
		Mesin Pembengkok Pipa	1	Pc
		Mesin Pembuat Alur Hyllus	1	Pc
		Portable Flame Cutting Machine	1	Pc
		Computer	9	Pcs
3	Teknik Bodi Otomotif	Spry Gun	7	Set
		CO2 Welding Machine	3	Unit
		Spot Welding Auto Exterior	5	Unit
		Rolling Machine	1	Unit
		Cutting Machine	1	Unit
		Wheeling Machine	1	Unit
		Palu dan Dolly	6	Set
		Body Jack	7	Set
		Infra Red Lamp	2	Unit
		Bumper Welder 2	2	Unit
		Mixing Machine	2	Unit
		Single Action Sander	3	Unit
		Double Action Sander	1	Unit
		Paint Weight Scale	2	Unit
		Mesin Bor	1	Unit
		Mesin Gerinda	1	Unit
		Mesin Poles	1	Unit
		Heavy Duty Puller Set	3	Set
		Air Brush Kit	6	Set
		Spoon Set	2	Set
		Auto Body Frame Collision Repair Equipment Set	1	Set
		Tracking Gauge	2	Set
		Oxy Acetylene Welding Kit	2	Unit
		Oxy Acetylene Welding Kit	2	Set
4	Teknik Alat Berat	Unit Forklift DATSUN 4 Silinder	1	Pcs
		Unit Excavator YANMAR 2 Silinder	1	Pcs
		Engine stand diesel MITSUBISHI FUSO 6 Silinder	1	Pcs
		Engine stand diesel MITSUBISHI FE 4 Silinder	1	Pcs
		Engine stand diesel MITSUBISHI FE 4 Silinder	1	Pcs

Engine stand diesel MITSUBISHI FE 4 Silinder	1	Pcs
Stand hydraulic NUCLEO Pompa Tunggal	1	Pcs
Unit Forklift PATRIA FB 16 / Battery	1	Pcs
Turbo charger MITSUBISHI General	1	Pcs
Pompa injeksi DENSO ROTARY	1	Pcs
Unit crane BULLZ 3 ton	1	Pcs
Trainer kelistrikan General General	1	Pcs
Trainer kelistrikan General General	1	Pcs
Cylinder boom FORKLIFT Pompa Tunggal	1	Pcs
Cylinder boom EXCAVATOR Pompa Tunggal	2	Pcs
Nozzle tester CHINA PS 400 A	1	Pcs
Pompa injeksi DENSO ROTARY	2	Pcs
Dinamo starter MITSUBISHI 12 V	3	Pcs
Dinamo starter MITSUBISHI 24 V	2	Pcs
Alternator MITSUBISHI 12 V	2	Pcs
Turbo charger MITSUBISHI RAGASA	2	Pcs
Transmisi TOYOTA 4 Speed	1	Pcs
Control valve KOMATSU FORKLIFT	1	Pcs
Penyangga unit crane General General	1	Pcs
Alternator MITSUBISHI 12 V	10	Pcs
Alternator MITSUBISHI 24 V	1	Pcs
Alternator MITSUBISHI 12 V	6	Pcs
Alternator MITSUBISHI 12 V	1	Pcs
Cylinder blok TOYOTA 4 Silinder	1	Pcs
Crank saft MITSUBISHI 4D31	1	Pcs
Cylinder liner MITSUBISHI 6 D14 1A	2	Pcs
Crank saft TOYOTA KF 40	1	Pcs
Cam saft General General	1	Pcs
V - blok General General	2	Pcs

		Unit crane General 5 ton	1	Pcs
		Enginecutting diesel ISUZU 4 Silinder	1	Pcs
		Engine stand diesel KOMATSU 4 Silinder	1	Pcs
		Transmisi Converter FORKLIFT General	1	Pcs
		Engine stand diesel MITSUBISHI FE 4 Silinder	1	Pcs
		Engine stand diesel KUBOTA RD 85 DI-2S	1	Pcs
		Engine stand diesel KUBOTA RD 85 DI-2S	1	Pcs
		Engine stand diesel KUBOTA RD 85 DI-1S	1	Pcs
5	Teknik dan Bisnis Sepeda Motor	Bike Lift	10	Pcs
		Caddy Tool	10	Pcs
		Portable Compressor	1	Pc
		Oil Inflator	1	Pc
		Tire Inflator	1	Pc
		Enggine Diagnostic	1	Pc
		Unit Sepeda Motor	12	Unit
		Special Service Tools	2	Set
6	Teknik Komputer dan Jaringan	PC Intel Dual Core	24	Unit
		PC Server Asus pro Series	2	Unit
		PC Server IBM IBM x3200 M2	1	Unit
		Mikrotik RB hap-lite 941	24	Buah
		Router Mikrotik CCR-1009	1	Buah
		Switch Router CRS-125	1	Buah
		Access Point TP link	24	Buah
		Antena Grid	2	Buah
		Tool Set LAN	24	Buah
		Printer Epson L110	1	Buah
		Router TP Link	2	Buah
		Router Wifi Tenda	3	Buah
		Router Wifi Mikrotik RB2011	3	Buah
		Akses Internet	100	Mbps
7	Rekayasa Perangkat Lunak	PC built up Acer Core i3 4GB	24	Unit
		PC Server IBM IBM x3100 M4	1	Unit
		Reseller Hosting	20	GB/thn

8	Multimedia	PC core i5 4GB	24	Unit
		Kamera Sony HD 2500	1	Buah
		Kamera Nikon D3100	1	Buah

c. Tenaga Pendidik / Pengajar SMK PGRI 2 Ponorogo

Seluruh tenaga pengajar di SMK PGRI 2 Ponorogo adalah berijazah S1 dan memiliki sertifikat keahlian untuk pengajar teknik. Berikut ini data guru SMK PGRI 2 Ponorogo:

1) Tenaga Pendidik

Tabel 4.3 Daftar Tenaga Pendidik

No.	Nama	Pend. Terakhir	Pend. Terakhir
1	Syamhudi Arifin, S.E., M.M.	S2 Manajemen	S2
2	Drs. Sudirman	S1 Pend. Moral Pancasila & Kewargaan Negara	S1
3	Christina Widiasih, Ba.	D3 Bahasa Dan Sastra Inggris	D3
4	Drs. Saiful Anam	S1 Pend. Moral Pancasila & Kewargaan Negara	S1
5	Adam Ismanto, St.	S1 Teknik Mesin	S1
6	Drs. Wakhid Kumaidi	S1 Pend. Tek. Mesin Konstruksi	S1
7	Roisul Habibah, S. Pd.	S1 Pend. Matematika	S1
8	Agus Tumiran, S. Pd.	S1 Pend. Tek. Mesin Produksi	S1
9	Tantowi Muid. S. Ag.	S1 Pend. Agama Islam	S1
10	Atik Suparti, S. Pd.	S1 Pend. Matematika	S1
11	Gunomo, S. Pd.	S1 Pend. Tek. Mesin Produksi	S1
12	Kateno, St.	S1 Teknik Mesin	S1
13	Hadi Wibowo, S. Pd.	S1 Tek. Informatika	S1
14	Drs. Mudjianto	S1 Pend. Teknik Mesin	S1
15	Drs. Agus Hariadi	S1 Pend. Matematika	S1
16	Farid Fuad Zubaidah, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Inggris	S1
17	Wakhid Wijanarko, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Mesin Otomotif	S1
18	Edy Priyono, S. Pd.	S1 Pend. Kepelatihan Olahraga	S1
19	Endah Harjanti, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Inggris	S1
20	Syamsuddin, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Mesin	S1
21	Siti Nurul Choiriyah, S. Pd.	S1 Pend. Fisika	S1

22	Dra. Endang Brotowati	S1 Pend. Matematika	S1
23	Ana Susanti, S. Pd.	S1 Pend. Matematika	S1
24	Elvi Nikmatul Chasanah, S. Pd.	S1 Pend. Sejarah	S1
25	Andik Susilo, St	S1 Teknik Mesin	S1
26	Dra. Pratiknowati	S1 Pend. Luar Biasa	S1
27	Herni Hardianto, S. Kom.	S1 Teknik Informatika	S1
28	Lukman Wijaya, S. Pd.	S1 Pend. Tek. Mesin Produksi	S1
29	Kelik Arie Vianto, St.	S1 Teknik Mesin	S1
30	Andy Dwi Restyawan, St.	S1 Teknik Mesin	S1
31	Revi Nuarita Sari, Se.	S1 Manajemen	S1
32	Reny Dwi Susanti, S. Si.	S1 Fisika	S1
33	Deki Susanto, S. Pd.	S1 Pend. Tek. Mesin	S1
34	Agus Salim, S. Kom.	S1 Tek. Informatika	S1
35	Endang Solekah, S. Pd.	S1 Pend. Fisika	S1
36	Zainul Arifin, M. Pd. I.	S2 Pendidikan Islam	S2
37	Ratna Sari, St.	S1 Teknik Kimia	S1
38	Andies Pramudiyantoro, S. Kom.	S1 Teknik Informatika	S1
39	Dwi Yuli Purwati, St.	S1 Teknik Kimia	S1
40	Hesti Dwi Jayanti, S. Pd.	S1 Pend. Sejarah	S1
41	Siti Halimah, St.	S1 Teknik Fisika	S1
42	Ratna Sugihastuti, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Inggris	S1
43	Eni Rohmaniah, Se.	S1 Manajemen Keuangan	S1
44	Muhtrihan, M. Pd. I.	S2 Pend. Agama Islam	S2
45	Ridwan Mudakir, S. Kom.	S1 Teknik Informatika	S1
46	Sri Wulandari, S. Sos.	S1 Administrasi Niaga (Bisnis)	S1
47	Teguh Eko Prayitno, S. Pd.	S1 Pend. Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam	S1
48	Havivi Hidayanti, S. Pd.	S1 Pend. Pancasila Dan Kewarganegaraan	S1
49	Hety Fitriana, S. Pd.	S1 Pend. Tek. Elektro	S1
50	Irfan Priyono, S. Kom.	S1 Ilmu Komputer	S1
51	Muh. Faqihuddin Assholih, S. Kom.	S1 Teknik Informatika	S1
52	Sutikno, St.	S1 Teknik Mesin	S1
53	Masrifatun Na'imah, S. Si.	S1 Matematika	S1
54	Warto, S. Pd.	S1 Pend. Jasmani Kesehatan Dan Rekreasi	S1
55	Yuli Rianto, S. Pd.	S1 Pend. Jasmani Kesehatan Dan Rekreasi	S1
56	Alfi Ni'matul Khoiriyah, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa & Sastra Indonesia	S1
57	Turiana Lasnaningrum, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa & Sastra Indonesia	S1

58	Hendrik Dwi Yusyanto, S. Kom.	S1 Teknik Informatika	S1
59	Prita Oktavia Surya Winanti, S.Psi	S1 Psikologi	S1
60	Arga Tri Yudha, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Dan Sastra Indonesia	S1
61	Edlin Vivi Muratrie, S. Pd.	S1 Pendidikan Sejarah	S1
62	Fery Febrian Wicaksono, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Otomotif	S1
63	Khusnul Huda, M. Pd. I.	S2 Pend. Agama Islam	S2
64	Fillya Yunita Erintina, S. Pd.	S1 Pend. Seni Rupa	S1
65	Sugiarto, S. Pd. I., M. Pd., M. Pd.	S2 Pend. Agama Islam	S2
66	Titik Widiawati, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Otomotif	S1
67	Achzarivien, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Dan Sastra Jawa	S1
68	Dwi Ahmad Cholik, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Mesin	S1
69	Fatchiano Al Mahy, A. Md.	D3 Design Grafis	D3
70	Sri Indartik, S. Pd.	S1 Pend. Seni Tari	S1
71	Tamimatun Ni'ami, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Elektro	S1
72	Riana Safitri, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Dan Sastra Jawa	S1
73	Anies Kurniawati, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Dan Sastra Jawa	S1
74	Siti Rochmah, S. Pd.	S1 Bimbingan Konseling	S1
75	Puji Sriwigati, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Dan Sastra Indonesia	S1
76	Sista Sulistiyawati, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Dan Sastra Indonesia	S1
77	Deny Fidiawan, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Mesin Produksi	S1
78	Abdul Rohim, S. Pd.	S1 Pend. Kepelatihan Olahraga	S1
79	Muhamad Taufiq Hidayat, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Mesin	S1
80	Reggie Putra Bachtiar, St.	S1 Teknik Mesin	S1
81	Ria Dwi Prasetyani, M. Pd. I.	S2 Pend. Agama Islam	S2
82	Indah Setyaningrum, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Kimia	S1
83	Agus Pariadi, Ss., Mba.	S2 Business And Management	S2
84	Susanto, St.	S1 Teknik Mesin	S1
85	Andik Purwanto, S. Kom	S1 Teknik Informatika	S1
86	Deo Febrianto, M. Pd.	S2 Pend. Seni Budaya	S2
87	Muhammad Farid Irvan, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Mesin	S1
88	Dian Kusuma, St.	S1 Teknik Mesin	S1
89	Endah Natalia, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Mesin	S1
90	Ibnu Abas Tohir, S. Kom.	S1 Teknik Informatika	S1
91	Imroatussholihah, S. Pd	S1 Pend. Bahasa Inggris	S1
92	Joni Saputra, St.	S1 Teknik Mesin	S1

93	Muhamad Sigit Sulaiman, St.	S1 Teknik Mesin	S1
94	Nanang Hartoyo, St.	S1 Teknik Mesin	S1
95	Tika Pranindya Kusumawati, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Dan Sastra Indonesia	S1
96	Dewi Suryaningsih, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Inggris	S1
97	Bayu Ari Widiyanto, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Otomotif	S1
98	Sugeng Nurwicaksono, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Jawa	S1
99	Mita Argawati, S. Pd.	S1 Pend. Pancasila Dan Kewarganegaraan	S1
100	Wayan Aunur Rofiq, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Mesin	S1
101	Ahmad Tanfidzi Dharma Putra, M. Pd.	S2 Pendidikan Ips	S2
102	Rika Dwipranomo, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Otomotif	S1
103	Wiji Lestari, S. Pd.	S1 Bimbingan Dan Konseling	S1
104	Bayu Aji Pratama, S. Pd.	S1 Pend. Teknik Otomotif	S1
105	Mutia Dwi Zulfana, S. Pd.	S1 Pend. Biologi	S1
106	Ervan Wahyu Prastyo, S. Kom.	S1 Teknik Informatika	S1
107	Lutiya Ningrum, S. Pd.	S1 Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan	S1
108	Samsu Nur Zamaniyanto	S1 Pend. Jasmani Kesehatan Dan Rekreasi	S1

2) Tenaga Kependidikan

Tabel 4.4 Daftar Tenaga Kependidikan

No.	Nama	Pend. Terakhir	Pend. Terakhir
1	Sarji Utomo, S. Kom.	S1 Teknik Informatika	S1
2	Ropin	D1 Teknologi Informasi	D1
3	Suhadi	SMA	SMA/SMK
4	Hadi Suprianto	SD	SD
5	Muchsin Affandi	SMA	SMA/SMK
6	Ernawati	SMA	SMA/SMK
7	Hartoyo	SMK	SMA/SMK
8	Hendra Wahyudianto, S. Kom.	S1 Teknik Informatika	S1
9	Mawan Dwi Antoro	SMK	SMA/SMK
10	Rhoof Willdhant Putra	SMK	SMA/SMK
11	Agus Suprpto	SMP	SMP
12	Khotib Khoiru Supajar	SMA	SMA/SMK
13	Wahyu Setiono, S. Kom.	S1 Teknik Informatika	S1
14	Candra Dyah Ayu Angestiningrum, S. I. P.	S1 Ilmu Pemerintahan	S1

15	Irwan Bachtiar	SMA	SMA/SMK
16	Aris Wahyudianto, Se.	S1 Akutansi	S1
17	Dwi Agung Nugroho, S. I. Kom.	S1 Ilmu Komunikasi	S1
18	Royong Kushadi Saputro	SMK	SMA/SMK
19	Ahmad Dardiri	SMK	SMA/SMK
20	Rengga Riskia Putra	SMK	SMA/SMK
21	Renaldi Wahyu Saputra	SMK	SMA/SMK
22	Maya Nuryani	SMK	SMA/SMK
23	Sandi Wijaya	SMK	SMA/SMK
24	Prawoto	SMK	SMA/SMK
25	Idola Panatagama Zyah, S. I. Kom.	S1 Ilmu Komunikasi	S1
26	Buyung Priyambodo, A. Md.	D3 Mesin Otomotif	D3
27	Shandyna Berlian Chrissinta	SMK	SMA/SMK
28	Nuur Laili Muniifah	SMK	SMA/SMK
29	Satriya Edi Saputra	SMK	SMA/SMK
30	Leli Hardiyanti	SMK	SMA/SMK
31	Mirandika Maya Agadilopa, S. Kep., Ners.	S1 Profesi Ners	S1
32	Endy Bagus Setyawan Ramadhani, S. Kom.	S1 Informatika	S1
33	Ulfa Nugraheni, S. I. Kom.	S1 Ilmu Komunikasi	S1
34	Taukhida Krisma Wardini, S. Pd.	S1 Pend. Agama Islam	S1
35	Zeni Fadlila Agustina, S. Pd.	S1 Pendidikan Matematika	S1
36	Danis Krisnamukti	SMK	SMA/SMK
37	Ali Musthofa Rohim	SMK	SMA/SMK
38	Mardana Nur Rahadin, S. Pd.	S1 Pend. Bahasa Inggris	S1
39	Elsa Yan Fransisca, S.E.	S1 Perbankan Syariah	S1
40	Oktavian Diky Prabowo, S.E.	S1 Akutansi	S1
41	Desy Ratna Ariyanti, A. Md.	D3 Teknik Sipil	D3
42	Nur Abidin	MA	SMA/SMK
43	Denni Condro Negoro	SMK	SMA/SMK

d. Peserta Didik SMK PGRI 2 Ponorogo

Data perkembangan peserta didik SMK PGRI 2 Ponorogo 3 (tiga) tahun terakhir adalah:

Tabel 4.5 Data Perkembangan Peserta Didik

NO	KOMPETENSI KEAHLIAN	JUMLAH SISWA		
		2021/2022	2022/2023	2023/2024
1	Teknik Pemesinan	518	432	410
2	Teknik Kendaraan Ringan Otomotif	542	593	609
3	Teknik Dan Bisnis Sepeda Motor	222	261	289
4	Teknik Alat Berat	536	579	649
5	Teknik Komputer & Jaringan	220	194	177
6	Rekayasa Perangkat Lunak	128	153	158
7	Multimedia	104	118	140
8	Teknik Bodi Otomotif	173	137	106
9	Teknik Pengelasan	109	105	94
	JUMLAH	2552	2572	2632

e. Data Perkembangan Rombel (Rombongan Belajar)

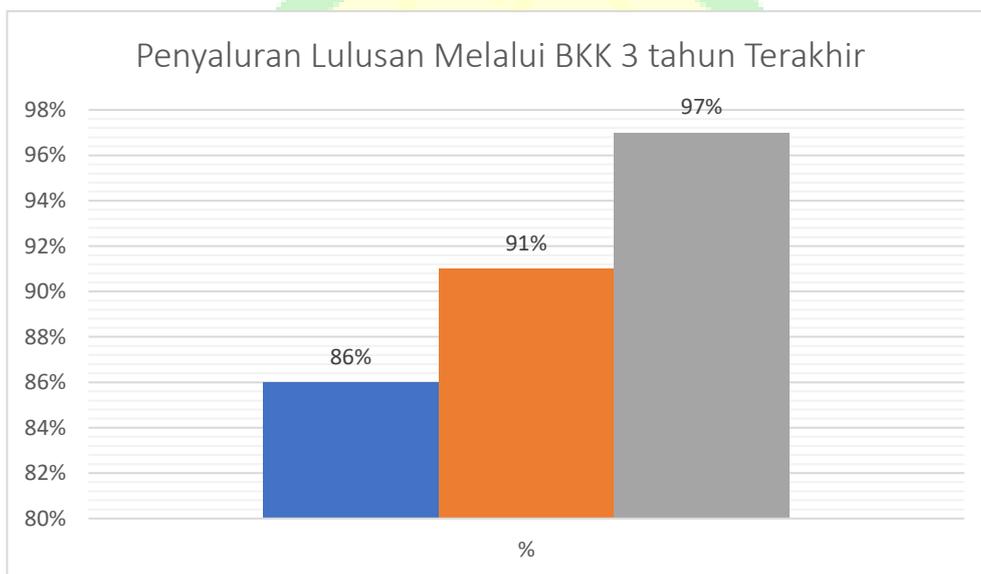
Tabel 4.6 Data Perkembangan Rombel

NO	KOMPETENSI KEAHLIAN	JUMLAH ROMBEL		
		2021/2022	2022/2023	2023/2024
1	Teknik Pemesinan	15	13	12
2	Teknik Kendaraan Ringan Otomotif	17	16	17
3	Teknik Dan Bisnis Sepeda Motor	6	7	8
4	Teknik Alat Berat	16	16	18
5	Teknik Komputer & Jaringan	6	6	6
6	Rekayasa Perangkat Lunak	5	5	5
7	Multimedia	3	4	5
8	Teknik Bodi Otomotif	5	4	3
9	Teknik Pengelasan	3	3	3
	JUMLAH	81	76	77

f. Data Penyaluran Kerja Melalui BKK 3 (tiga) Tahun Terakhir

Tabel 4.7 Data Penyaluran Kerja

NO	TAHUN KELULUSAN	JUMLAH LULUSAN	JUMLAH ANAK YANG DISALURKAN MELALUI BKK	%
1	2019/2020	512	440	86%
2	2020/2021	741	674	91%
3	2021/2022	627	600	97%



Gambar 4.2 Grafik Penyaluran Lulusan melalui BKK

g. Industri Pasangan

Untuk menunjang pelajaran di sekolah, SMK PGRI 2 Ponorogo, memiliki kurang lebih 240 industri pasangan yang siap menampung anak didik dari SMK PGRI 2 Ponorogo untuk dapat melakukan Praktek Industri. Jika dirata rata perbandingan antara jumlah siswa yang akan melaksanakan prakerin dan jumlah Industri pasangan adalah 1 : 3.

Tabel 4.8 Siswa yang Melaksanakan Prakerin dan Jumlah Industri

NO	PROGRAM KEAHLIAN	JUMLAH SISWA PKL	JUMLAH INDUSTRI PASANGAN	RASIO
1	Teknik Pemesinan	158	39	1 : 4
2	Teknik Kendaraan Ringan Otomotif	232	75	1 : 3
3	Teknik Dan Bisnis Sepeda Motor	59	31	1 : 2
4	Teknik Alat Berat	140	35	1 : 4
5	Teknik Komputer & Jaringan	47	20	1 : 3
6	Rekayasa Perangkat Lunak	25	11	1 : 3
7	Multimedia	15	8	1 : 2
8	Teknik Bodi Otomotif	53	21	1 : 3
9	Teknik Pengelasan	7	3	1 : 2

B. Paparan Data Khusus

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 3 Februari 2024. Peneliti memaparkan data yang telah diperoleh dari sebuah proses kegiatan yang berupa tahapan yang telah peneliti jalani sebelumnya. Berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi sesudah peneliti melakukan paparan data yang diperoleh, kemudian peneliti melakukan sebuah analisis yang digunakan adalah analisis teori milik Miles Huberman dan Saldana deskriptif kualitatif. Berikut ini paparan data yang berkaitan tentang perumusan strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI Ponorogo.

Pertama merupakan perencanaan pelaksanaan langkah awal bagaimana suatu kegiatan itu dapat menunjang sesuai dengan apa yang diharapkan. Tanpa adanya perencanaan bisa dipastikan kegiatan tidak akan berjalan dengan maksimal. Sebelum dilaksanakannya pelaksanaan nantinya akan terpikirkan suatu rancangan bagaimana mekanisme atau perencanaan strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan ini dilakukan.

Hal tersebut senada dengan yang disampaikan Bapak Syamhudi Arifin selaku Kepala Sekolah, yang menyampaikan:

“Dalam perencanaan kita fokus pada visi misi sekolah, yaitu dengan merumuskan visi misi bersama dengan rapat bersama seluruh

stakeholder. Lembaga sekolah melakukan perumusan rencana jangka panjang yang ke breakdown ke jangsan menengah baru jangka pendek. Dari perencanaan tersebut akan muncul program unggulan yang memang dijadikan fokus utama.”⁹¹

Bapak Syamhudi juga menambahkan, bahwasanya:

“Secara garis besar pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo fokus pada pendidikan karakter dengan terwujudnya lulusan yang berpendidikan karakter beradsarkan nilai-nilai islam. Dan memberikan lulusan yang mampu bersaing di dunia kerja.”⁹²

SMK PGRI 2 Ponorogo dalam perumusan strategi meningkatkan daya saing pendidikan ini dilakukan melalui program sekolah SMK PGRI melakukan pengembangan kurikulum sekolah melalui trobosan membentuk SMK berbasis Pesantren, walaupun dibilang berbasis pesantren sekolah ini juga dapat menerima siswa maupun siswi dari *Non* Islam, penguatan hubungan dengan industri dan dunia usaha, peningkatan kualitas guru, ada pula perencanaan hal tersebut menunjukkan upaya yang terencana dan efektif, untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi berbagai kelompok siswa dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam hal ini sekolah akan dapat bersaing dengan sekolah lain dikarenakan sekolah bukan hanya meningkatkan pengetahuan umum melainkan juga dalam hal peningkatan skil serta kerohanian.

Secara keseluruhan strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di sekolah ini melalui pembuatan SMK berbasis pesantren, penguatan hubungan dengan industri dan dunia usaha, serta peningkatan kualitas guru. Perencanaan tersebut dapat menunjang peningkatan daya saing pendidikan. Pertama-tama penelitian ini menunjukkan bahwasanya SMK PGRI 2 Ponorogo telah melakukan sebuah perencanaan yang efektif untuk meningkatkan daya saing sekolah. SMK berbasis pesantren memiliki potensi besar untuk mencetak lulusan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki karakter yang kuat. Mengintegrasikan nilai-nilai pesantren dengan pendidikan kejuruan

⁹¹ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syamhudi Arifin, Senin 04 Maret 2024, 08.00-09.00 WIB di Ruang Tamu SMK PGRI 2 Ponorogo.

⁹² Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syamhudi Arifin, Senin 04 Maret 2024, 08.00-09.00 WIB di Ruang Tamu SMK PGRI 2 Ponorogo.

merupakan langkah strategis untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing tinggi. Untuk mencapai tujuan ini, diperlukan perencanaan strategis yang komprehensif, mencakup penguatan hubungan dengan industri dan dunia usaha serta peningkatan kualitas guru.

SMK berbasis pesantren mengkombinasikan keunggulan pendidikan kejuruan dengan pembinaan karakter berbasis nilai-nilai Islam. Kurikulum yang dikembangkan tidak hanya fokus pada penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan akhlak dan spiritualitas siswa. Melalui integrasi ini, siswa diharapkan mampu menjadi tenaga kerja yang profesional, sekaligus memiliki moralitas tinggi yang sesuai dengan ajaran agama.

Dalam hal penguatan hubungan dengan industri SMK PGRI Ponorogo melakukan terobosan Jalin kerjasama strategis dengan perusahaan lokal dan nasional untuk menyediakan program magang, praktik kerja lapangan, dan peluang rekrutmen bagi siswa. Kemitraan ini juga dapat mencakup bantuan dalam pengembangan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan industri terkini. Implementasikan program *Teaching Factory* di mana siswa dapat mempraktikkan keterampilan kejuruan dalam lingkungan kerja yang mendekati industri nyata. Program ini tidak hanya mengasah keterampilan teknis siswa, tetapi juga memperkenalkan mereka pada etos kerja profesional. Menyelenggarakan kegiatan job fair secara rutin, bekerja sama dengan perusahaan mitra untuk memfasilitasi penempatan kerja bagi lulusan. Selain itu, rekrutmen *on-site* dapat dilakukan di pesantren, memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk langsung menjangkau talenta dari lingkungan pendidikan.

Peningkatan kualitas guru merupakan kunci utama dalam mencetak lulusan yang kompeten dan berkarakter. Untuk itu, SMK berbasis pesantren perlu menerapkan strategi peningkatan kualitas guru melalui beberapa inisiatif. Mendorong dan memfasilitasi guru untuk mendapatkan sertifikasi kompetensi yang relevan dengan bidang yang mereka ajarkan. Sertifikasi ini tidak hanya meningkatkan kredibilitas guru, tetapi juga memberikan jaminan kualitas kepada siswa dan orang tua. Libatkan guru dalam program magang di industri, sehingga mereka dapat memperoleh wawasan praktis yang dapat

diintegrasikan dalam proses pembelajaran. Pengalaman ini juga akan memperkaya materi ajar dan memberikan konteks nyata bagi siswa dalam memahami teori yang diajarkan.

Untuk memastikan keberhasilan strategi yang telah direncanakan, diperlukan sistem monitoring dan evaluasi yang konsisten. Evaluasi berkala terhadap implementasi strategi hubungan dengan industri dan peningkatan kualitas guru akan memberikan data yang diperlukan untuk melakukan penyesuaian dan perbaikan. Melalui proses ini, SMK berbasis pesantren dapat terus beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan dunia kerja, sehingga selalu berada di garis depan dalam mencetak lulusan yang unggul.

Dengan menerapkan strategi ini, SMK PGRI 2 Ponorogo diharapkan mampu menciptakan lulusan yang tidak hanya siap memasuki dunia kerja, tetapi juga memiliki integritas dan moralitas yang kuat, sesuai dengan nilai-nilai pesantren yang dianut. Penguatan hubungan dengan industri dan peningkatan kualitas guru menjadi pilar utama dalam upaya ini, memastikan bahwa pendidikan yang diberikan selalu relevan, berkualitas, dan berdaya saing tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara di SMK PGRI 2 Ponorogo tahap perencanaan di bagi menjadi beberapa tahapan yang pertama SMK berbasis pesantren, penguatan hubungan dengan industri, peningkatan kualitas guru serta penerapan sistem monitoring. Sebagai mana di jelaskan oleh bapak Andy Dwi Restiawan, selaku Waka Kurikulum SMK PGRI 2 Ponorogo mengatakan bahwasannya:

“Sekolah kami adalah sebuah integrasi antara pendidikan kejuruan dengan nilai-nilai dan pendidikan agama Islam yang kuat. Siswa tidak hanya menguasai keterampilan teknis yang dibutuhkan di dunia kerja, tetapi juga memiliki karakter yang kuat, berakhlak mulia, dan berpegang teguh pada ajaran agama. Dalam hal Penguatan hubungan dengan industri dan dunia usaha merupakan salah satu prioritas kami. Kami menyadari bahwa untuk mencetak lulusan yang kompetitif, keterampilan yang diajarkan harus relevan dengan kebutuhan industri. Salah satu langkah utama yang kami ambil adalah menyediakan program pelatihan berkelanjutan bagi para guru. Setiap tahun, guru-guru kami mengikuti pelatihan yang disesuaikan dengan perkembangan

teknologi dan metode pengajaran terbaru, serta perkembangan di industri terkait.”⁹³

SMK berbasis pesantren yang terintegrasi dengan nilai-nilai agama Islam tidak hanya fokus pada pengembangan keterampilan teknis siswa, tetapi juga pada pembentukan karakter yang kokoh. Melalui hubungan yang kuat dengan industri dan dunia usaha, sekolah ini berkomitmen untuk memastikan bahwa lulusan memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Kemitraan strategis yang telah dibangun memungkinkan siswa untuk terlibat dalam program magang, praktik kerja, dan kegiatan *Teaching Factory*, yang secara langsung mempersiapkan mereka untuk menghadapi dunia kerja. Selain itu, peningkatan kualitas guru menjadi prioritas utama, dengan program pelatihan berkelanjutan, sertifikasi kompetensi, dan keterlibatan guru dalam dunia industri. Langkah-langkah ini tidak hanya meningkatkan kemampuan pengajaran, tetapi juga memastikan bahwa para guru dapat menyampaikan pengetahuan yang *up-to-date* dan relevan kepada siswa. Dengan strategi ini, SMK berbasis pesantren siap mencetak lulusan yang tidak hanya kompetitif di dunia kerja, tetapi juga berakhlak mulia, sesuai dengan nilai-nilai pesantren yang dipegang teguh.

⁹³ Wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Andy Dwi Restiawan. Sabtu, 3 Februari 2024, 10.00-11.00 WIB di Ruang Tamu SMK PGRI 2 Ponorogo.



Gambar 4.3 Pembukaan Pondok Pesantren⁹⁴

Dari gambar diatas pembukaan pesantren di SMK menandai langkah strategis dalam mengintegrasikan pendidikan kejuruan dengan pembinaan karakter yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Pesantren di lingkungan SMK ini dirancang untuk mencetak generasi muda yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga memiliki akhlak mulia dan moralitas yang tinggi. Dengan adanya pesantren, siswa akan mendapatkan pendidikan yang seimbang antara ilmu pengetahuan, keterampilan kejuruan, dan pembinaan spiritual, menjadikan mereka lulusan yang siap bersaing di dunia kerja sekaligus menjadi pribadi yang unggul dan beretika.

Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang di jelaskan oleh Ibu Hesti selaku guru kelas:

“Peningkatan kualitas guru adalah hal yang tidak bisa diabaikan. Di SMK ini, kami diberi kesempatan untuk terus berkembang melalui berbagai pelatihan dan program pengembangan profesional. Ini sangat membantu kami dalam mengajar, terutama dalam menerapkan teknologi baru dan metode pengajaran yang lebih efektif. Dengan begitu, kami bisa memberikan yang terbaik untuk siswa-siswa kami, Pendidikan di sini tidak hanya tentang keterampilan, tetapi juga tentang bagaimana menjadi pribadi yang baik sesuai dengan nilai-nilai Islam. Dalam hal penguatan hubungan dengan industri Dengan adanya hubungan yang erat dengan dunia usaha, kami bisa memberikan siswa

⁹⁴ Dokumentasi, Pembukaan Pondok Pesantren, SMK PGRI 2 Ponorogo, Februari 3, 2024.

pengalaman yang lebih nyata tentang apa yang diharapkan di dunia kerja. Magang, praktik kerja, dan kegiatan-kegiatan kolaboratif lainnya membantu siswa mempersiapkan diri dengan lebih baik.”⁹⁵

Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh Edy Priyono selaku waka kesiswaan:

“SMK berbasis pesantren di sekolah kami memiliki misi untuk tidak hanya memberikan pendidikan kejuruan, tetapi juga membina karakter siswa melalui nilai-nilai pesantren. Dalam strategi ini, penguatan hubungan dengan industri dan dunia usaha menjadi kunci penting. Kami memahami bahwa dunia kerja saat ini menuntut kompetensi teknis yang tinggi, namun juga memerlukan pekerja yang berkarakter kuat. Oleh karena itu, kami menjalin kerja sama dengan berbagai perusahaan untuk memastikan siswa kami mendapatkan pengalaman praktis dan pemahaman tentang etos kerja yang profesional. Peningkatan kualitas guru merupakan prioritas utama karena guru adalah ujung tombak dalam membentuk siswa. Kami fokus pada pelatihan berkelanjutan yang tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga pengembangan spiritual dan etika.”⁹⁶



Gambar 4.4 kerjasama dengan Perusahaan⁹⁷

⁹⁵ Wawancara dengan Guru Kelas Ibu Hesti. Selasa, 20 Februari 2024, 13.00-14.00 di Ruang Guru SMK PGRI 2 Ponorogo

⁹⁶ Wawancara dengan Waka Kesiswaan Bapak Edy Priyono. Sabtu, 17 Februari 2024, 11.00-12.00 WIB di Ruang Kesiswaan SMK PGRI 2 Ponorogo.

⁹⁷ Dokumentasi, Kerjasama Sekolah dengan Perusahaan, SMK PGRI 2 Ponorogo, Februari 17, 2024.

Dari gambar diatas bahwasanya SMK PGRI 2 Ponorogo melakukan Kerjasama dengan Toyota dan Astra, SMK ini tidak hanya menyediakan pendidikan berbasis industri yang berkualitas tinggi, tetapi juga membuka peluang karir yang luas bagi lulusan. Kolaborasi ini memastikan bahwa setiap siswa yang lulus dari SMK siap untuk bersaing di pasar kerja, membawa keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan standar industri global. Dengan demikian, sekolah terus berkomitmen untuk mencetak generasi yang siap menghadapi tantangan dunia kerja dengan kompetensi yang unggul dan sikap profesional.

Adapun hasil observasi yang sudah peneliti lakukan bahwasannya peneliti menemukan kemitraan yang dilakukan oleh SMK PGRI 2 Ponorogo menjalin kemitraan strategis dengan berbagai perusahaan industri. Hubungan ini meliputi program magang dan praktik kerja lapangan yang memungkinkan siswa untuk mendapatkan pengalaman langsung di dunia kerja. Serta sekolahan ini Menerapkan program *Teaching Factory* dimana siswa berlatih dalam fasilitas yang mensimulasikan kondisi industri sebenarnya.⁹⁸ Hal tersebut juga selaras dengan hasil wawancara dengan Bapak Sutikno selaku Waka Sarpras:

“Dalam dunia kerja di perlukannya sebuah pembentukan akhlakul karimah yang baik SMK kami yang berbasis pondok dapat membuat siswa kami terbentuk Siswa kami bukan hanya dari segi akademik keterampilan melaikan juga moralnya. Serta kini lebih siap menghadapi dunia kerja karena mereka tidak hanya memperoleh keterampilan teknis yang dibutuhkan, tetapi juga pengalaman praktis yang langsung diterapkan di lapangan. Dengan guru-guru yang terlatih dan berkompeten, kualitas pendidikan yang diterima siswa menjadi lebih baik, dan mereka mendapatkan pembelajaran yang lebih relevan serta berharga”⁹⁹

Melalui pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai pesantren, siswa SMK PGRI Ponorogo tidak hanya mempelajari keterampilan praktis yang diperlukan di lapangan, tetapi juga mendapatkan pengalaman yang membentuk

⁹⁸ Observasi, Kemitraan dalam Program Magang dan Praktik Kerja, SMK PGRI 2 Ponorogo, Februari 3, 2024.

⁹⁹ Wawancara dengan Waka Sarpras Bapak Sutikno. Sabtu, 17 Februari 2014, 10.00-11.00 Wib di Ruang Waka Sarpras SMK PGRI 2 Ponorogo

akhlak mereka. Dengan dukungan guru-guru yang terlatih dan kompeten, siswa siap menghadapi dunia kerja dengan bekal pendidikan yang lebih holistik dan relevan, menggabungkan kemampuan teknis dan karakter yang kuat.



Gambar 4.5 Peningkatan Kualitas Guru¹⁰⁰

Pada gambar diatas berjalannya sebuah seminar dalam rangka meningkatkan kualitas pendidik. Peserta seminar kemudian mengikuti berbagai sesi pelatihan dan workshop yang dipandu oleh para ahli dan praktisi di bidang pendidikan. Sesi-sesi ini mencakup topik-topik seperti metode pengajaran inovatif, penggunaan teknologi dalam kelas, dan strategi untuk meningkatkan keterlibatan siswa. Aktivitas ini dirancang untuk memberikan wawasan baru serta keterampilan praktis yang dapat langsung diterapkan di ruang kelas.

Sedangkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan narasumber Bapak. Syamhudi Arifin selaku Kepala Sekolah mengatakan bahwasannya:

“SMK PGRI 2 Ponorogo mengintegrasikan prinsip-prinsip pesantren dalam pendidikan kejuruan kami untuk mencetak siswa yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga berkarakter. Konsep ini mengedepankan pembentukan akhlak mulia dan etika kerja yang kuat melalui pendidikan agama Islam yang terintegrasi dalam kurikulum kejuruan. Selain itu, kami rutin menyelenggarakan job fair dan seminar yang melibatkan perwakilan dari perusahaan mitra, membuka peluang bagi siswa untuk terhubung langsung dengan dunia kerja. Dalam hal

¹⁰⁰ Dokumentasi, Peningkatan Kualitas Guru, SMK PGRI 2 Ponorogo, Februari 17, 2024.

peningkatan kualitas guru kami juga mendorong guru untuk mendapatkan sertifikasi kompetensi yang sesuai dengan bidang kejuruan mereka”¹⁰¹

SMK PGRI 2 Ponorogo menggabungkan prinsip-prinsip pesantren dengan pendidikan kejuruan untuk menghasilkan siswa yang unggul tidak hanya dalam keterampilan teknis, tetapi juga dalam akhlak dan etika kerja. Dengan integrasi pendidikan agama Islam dalam kurikulum, kami membentuk karakter mulia dan profesionalisme siswa. SMK PGRI 2 Ponorogo juga secara rutin mengadakan job fair dan seminar yang melibatkan perusahaan mitra, memberikan siswa kesempatan untuk berinteraksi langsung dengan dunia kerja. Selain itu, SMK PGRI 2 Ponorogo berkomitmen pada peningkatan kualitas guru dengan mendorong mereka untuk meraih sertifikasi kompetensi, memastikan bahwa mereka dapat memberikan pendidikan yang relevan dan berkualitas tinggi.

Jadi proses perumusan strategi dalam peningkatan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo melalui beberapa tahap, yakni identifikasi visi dan misi madrasah, analisis lingkungan (SWOT) mulai dari faktor internal dan eksternal, setelah itu penentuan strategi peningkatan daya saing pendidikan yakni: (1) Pengembangan SMK berbasis pesantren, (2) Peningkatan kualitas guru, (3) Pengintegrasian pendidikan karakter dengan kejuruan, dan (4) Kerjasama dengan industry dan dunia usaha.

Berdasarkan hasil penelitian, strategi yang diterapkan SMK PGRI 2 Ponorogo dalam meningkatkan daya saing pendidikan dilakukan melalui perumusan yang mencakup beberapa aspek utama. Pertama, sekolah menerapkan konsep SMK berbasis pesantren yang menggabungkan pendidikan kejuruan dengan nilai-nilai Islam, bertujuan mencetak lulusan yang kompeten secara teknis dan berkarakter kuat. Penguatan hubungan dengan industri menjadi prioritas, dengan menjalin kemitraan strategis untuk program magang, praktik kerja, dan *Teaching Factory*, yang membantu siswa

¹⁰¹ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syamhudi Arifin. Senin, 4 Maret 2024, 08.00-09.00 WIB di Ruang Tamu SMK PGRI 2 Ponorogo.

memperoleh pengalaman nyata di dunia kerja. Selain itu, peningkatan kualitas guru dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan dan sertifikasi kompetensi, memastikan guru tetap *up-to-date* dengan perkembangan industri. Melalui pendekatan integratif ini, SMK PGRI 2 Ponorogo berupaya mencetak lulusan yang tidak hanya siap bersaing di pasar kerja, tetapi juga memiliki integritas dan moralitas yang sejalan dengan nilai-nilai pesantren. Secara garis besar perumusan strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo dapat dilihat pada peta konsep berikut:



Gambar 4.6 Peta Konsep Perumusan Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan¹⁰²

¹⁰² Dokumentasi, Peta Konsep Perumusan Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan, SMK PGRI 2 Ponorogo, Oktober 15,2024.

C. Analisis Data

Dalam suatu lembaga pendidikan pasti membutuhkan suatu perencanaan atau perumusan strategi untuk menunjang pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Perumusan strategi tersebut merupakan modal awal dalam menentukan tujuan. Terlebih untuk SMK PGRI 2 Ponorogo yang dikenal masyarakat dengan sekolah kejurusan berbasis pesantren. Perumusan strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dikejar.¹⁰³

Seperti yang dikatakan Fred R. David dan Forest R. David bahwa perencanaan dapat membantu lembaga memperoleh dampak maksimum dari usaha yang diberikan. Perencanaan membuat lembaga pendidikan dapat mengambil faktor yang relevan dan fokus pada suatu yang penting. Melalui perencanaan membantu untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan dapat dipersiapkan untuk semua tujuan, dan untuk semua perubahan yang dibutuhkan. Perencanaan membantu lembaga untuk mengidentifikasi apa yang harus dicapai dan secara rinci menentukan apa, siapa, kapan, dimana, mengapa, dan bagaimana yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan diharapkan dapat mengukur apakah usaha, daya, dan implikasi terkait pencapaian tujuan yang diinginkan. Perencanaan sebagai dasar dari formulasi strategi yang efektif.¹⁰⁴

Peningkatan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo didasarkan pada visi dan misi sekolah dan untuk mencapai tujuan SMK PGRI 2 Ponorogo agar menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing. Daya saing yang dimaksud tidak hanya daya saing lulusannya, namun daya saing sekolah dimana persaingan memilih sekolah saat ini sangat gesit. Setiap sekolah berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan, fasilitas, visi-misi yang memiliki daya saing dan menjadi pembeda antar sekolah. Oleh karena itu,

¹⁰³ David, *Strategic Management Concept and Cases*, 6.

¹⁰⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Salemba Empat, 2016), 86.

SMK PGRI 2 Ponorogo juga berlomba-lomba untuk memberikan program-program unggulan sekolah yang menjadi pembeda dengan sekolah lainnya dan tentunya dapat bersaing dengan sekolah lain.

Kepala sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo melakukan perumusan strategi yang pertama adalah melalui program sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo melakukan pengembangan kurikulum sekolah melalui terobosan membentuk SMK berbasis Pesantren, walaupun dibidang berbasis pesantren sekolah ini juga dapat menerima siswa maupun siswi dari *Non* Islam, penguatan hubungan dengan industri dan dunia usaha, peningkatan kualitas guru, ada pula perencanaan hal tersebut menunjukkan upaya yang terencana dan efektif, untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi berbagai kelompok siswa dan pemangku kepentingan lainnya.

Salah satu visi misi SMK PGRI 2 Ponorogo adalah Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, cerdas, terampil, kompeten, professional, berkarakter unggul dan berbudaya lingkungan. Bila dicermati SMK PGRI 2 Ponorogo memiliki perumusan yang sudah berpedoman dengan visi misi yang telah dibentuk ketika awal pendirian lembaga sekolah. Melalui salah satu program unggulannya dengan Menerapkan sekolah berbasis pesantren, dimana SMK PGRI 2 Ponorogo mewajibkan peserta didiknya untuk mengikuti kegiatan nyantri yang bekerja sama dengan pondok pesantren yang ada di Ponorogo. Kegiatan didalam sekolah berbasis pesantren ini dapat membentuk karakter peserta didik yang Islami dan beriman serta bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa. Hal tersebut sesuai dengan visi misi sekolah.

Kepala sekolah selalu mendorong tenaga pendidikan, tenaga kependidikan, serta karyawan untuk meningkatkan kemampuannya yakni dengan mengikuti diklat, workshop, seminar, hingga melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dan S3. Dengan begitu, sekolah memiliki SDM yang unggul sehingga dalam eksekusi program dapat berjalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Mohammad Saroni dalam bukunya yang menjelaskan bahwa meningkatkan daya saing suatu lembaga pendidikan, maka harus mengedepankan semangat sebagai sumber energi setiap kegiatan.

Semangat sangat diperlukan dalam mensukseskan program sekolah, sehingga aspek kegiatan baik dalam pendidikan dan pembelajaran dapat ditangani secara maksimal. Karena SDM yang unggul menjadi tombak bahan bakar dalam mewujudkan program yang diinginkan.¹⁰⁵

Visi misi yang dimiliki SMK PGRI 2 Ponorogo dirumuskan oleh para pendiri, komite, serta *stakeholder* yang terlibat didalamnya. Sebagai sekolah tingkat kejuruan yang mengedepankan program unggulan jurusan teknik yang *outputnya* adalah lulusan yang siap kerja dan memiliki karakter yang mencerminkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa maka visi misi dirumuskan dengan tujuan tersebut.

Strategi dan visi misi sudah mengarah kepada tujuan-tujuan untuk peserta didik agar dapat memasuki dunia pekerjaan industri yang profesional dan mampu mengembangkan diri serta menjadi tenaga kerja untuk mengisi kebutuhan dunia usaha dan dunia industri pada saat ini dan masa yang akan datang. Dengan demikian adanya visi misi yang jelas tersebut menjadi keuntungan bagi lembaga untuk berproses dan bersaing.

Penentuan dan penyamaan konsep berlandaskan visi misi sekolah sangat penting dalam memastikan sebuah lembaga maupun tim pembelajaran mampu mencapai target atau sasaran dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif. Setelah menentukan visi misi, kepala sekolah bersama tim menganalisis lingkungan interna dan eksternal (SWOT) agar bisa melihat kekuatan dan kelemahan dalam pelaksanaan peningkatan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo, identifikasi analisis SWOT dilakukan dengan melihat perkembangan daya saing di sekolah. Diantara analisa internal dan eksternal yang sudah teridentifikasi bisa dilihat di tabel berikut ini:

¹⁰⁵ Mohammad Saroni, *Analisis & Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 59.

Tabel 4.9 Analisis SWOT di SMK PGRI 2 Ponorogo

Strengths (Kekuatan)	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi pendidikan karakter dan keterampilan teknis • Kerjasama dengan industri dan dunia usaha • Peningkatan kualitas guru • Kurikulum berbasis pesantren
Weaknesses (Kelemahan)	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan sumber daya • Ketergantungan pada kemitraan industri • Kesulitan dalam menjaga kualitas pendidikan
Opportunities (Peluang)	<ul style="list-style-type: none"> • Permintaan pasar untuk lulusan yang kompeten dan berkarakter • Pengembangan kemitraan industri yang lebih luas • Pertumbuhan dan permintaan pendidikan berbasis nilai • Adopsi teknologi dalam pembelajaran
Threats (Ancaman)	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetisi dari SMK lain • Perubahan kebijakan pendidikan • Keterbatasan anggaran • Ketidaksesuaian antara kurikulum dan kebutuhan pasar

Dalam manajemen strategi analisis lingkungan sangat diperlukan. Dengan dilakukannya analisis lingkungan organisasi akan mengetahui peluang dan tantangan yang akan dihadapinya di masa depan. Aka dalam membangun sebuah organisasi, diawal perlu melakukan analisis terhadap lingkungan. Mengamati lingkungan sangat penting juga untuk mengenali kelebihan, kekurangan, hambatan dan juga tantangan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Dengan mengetahui hal tersebut maka organisasi sudah siap melewatinya karena sudah menyiapkan berbagai strategi.¹⁰⁶

Dari bebrapa paparan data tersebut, dapat disimpulkan bahwasanya perumusan strategi Dengan mengedepankan visi dan misi yang mengintegrasikan pendidikan kejuruan dan karakter berbasis pesantren, sekolah ini tidak hanya fokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter siswa yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Perumusan strategi ini melibatkan pengembangan kurikulum berbasis pesantren, penguatan hubungan dengan industri, dan peningkatan kualitas guru. Keunggulan strategi ini terletak pada kolaborasi dengan berbagai industri, yang memungkinkan siswa mendapatkan pengalaman langsung melalui magang dan program Teaching Factory. Selain itu, peningkatan kualitas SDM melalui diklat dan pelatihan terus-menerus turut mendukung implementasi strategi.

Namun, SMK PGRI 2 Ponorogo juga menghadapi tantangan internal dan eksternal, seperti keterbatasan sumber daya dan persaingan dengan sekolah lain. Analisis SWOT menunjukkan kekuatan besar dalam integrasi pendidikan karakter dan kerjasama industri, tetapi juga mengidentifikasi kelemahan terkait ketergantungan pada kemitraan industri dan keterbatasan anggaran. Oleh karena itu, keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada kemampuan untuk mengoptimalkan peluang yang ada, seperti permintaan pasar untuk lulusan berkompeten dan berkarakter, serta menghadapi ancaman seperti perubahan

¹⁰⁶ Ulfa Ispiani Pratiwi, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Ekstrakurikuler Tahfidz Al-Qur'an di SMA Islam Al-Azhar 22 Cikarang Kabupaten Bekasi* (Bekasi: Universitas Islam, 2022), 85.

kebijakan pendidikan dan ketidaksesuaian kurikulum dengan kebutuhan pasar. Dengan strategi yang terencana dan perumusan visi misi yang jelas, SMK PGRI 2 Ponorogo berada pada jalur yang tepat untuk mencetak lulusan yang kompeten dan berkarakter, siap bersaing di dunia kerja.

D. Sinkronisasi Data dan Transformatif

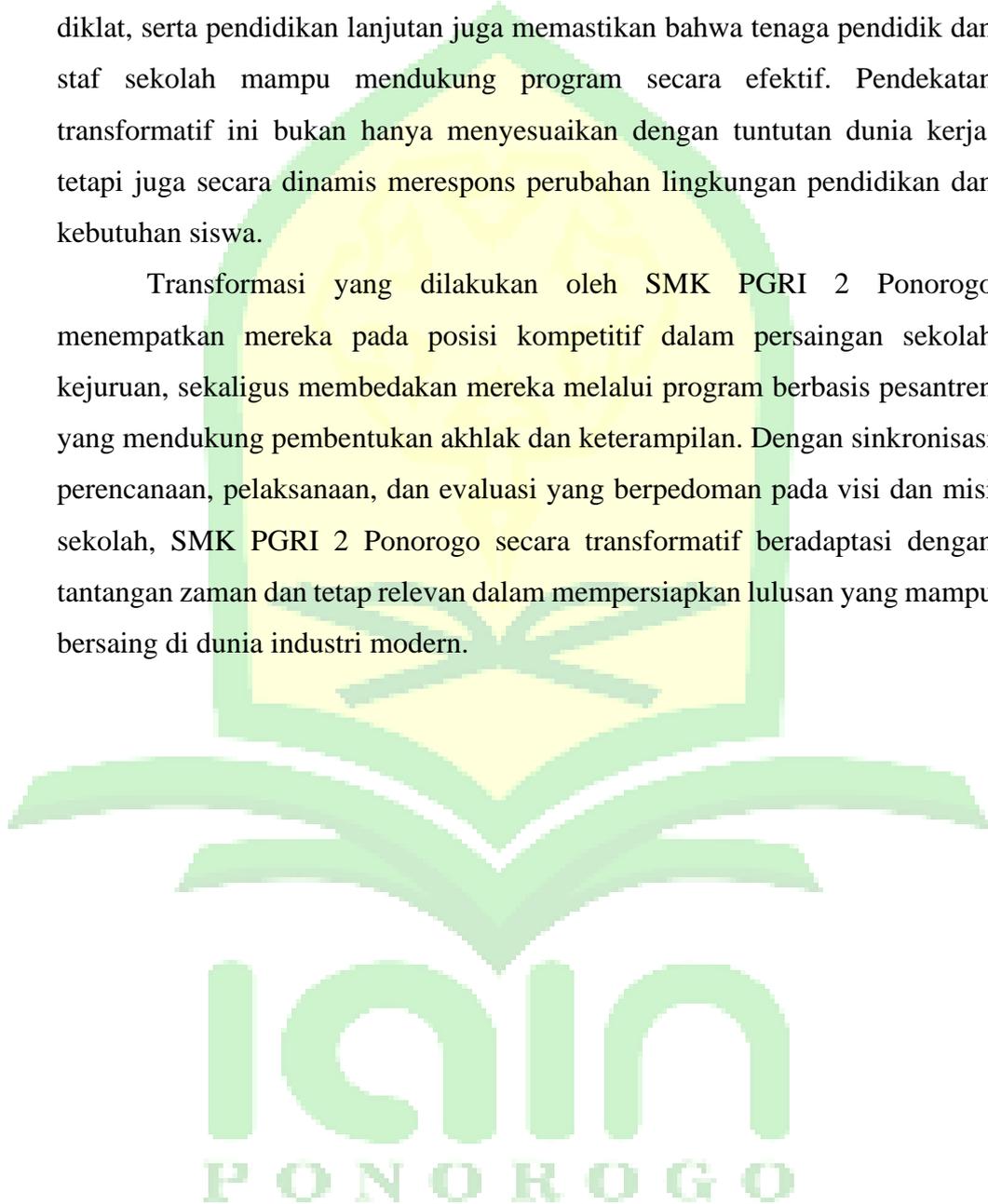
Terkait dari hasil analisis di atas dapat diketahui bahwa SMK PGRI 2 Ponorogo merumuskan strategi peningkatan daya saing dengan rencana strategik menggunakan cara berfikir yakni dengan merumuskan tujuan jangka panjang serta menjalani tugas dan kewajibannya dengan konsisten dan penuh komitmen. Perumusan strategi peningkatan daya saing lembaga pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo berpedoman pada visi misi lembaga serta tujuan yang berprogres pada peserta didik.

SMK PGRI 2 Ponorogo telah merumuskan strategi yang terencana dan efektif untuk meningkatkan daya saing lembaga melalui berbagai program yang berlandaskan pada visi dan misi sekolah. Strategi ini mencakup penerapan kurikulum berbasis pesantren yang tidak hanya memperkuat karakter Islami dan keimanan siswa, tetapi juga tetap inklusif bagi siswa non-Islam. Penguatan kerjasama dengan industri dan peningkatan kualitas guru melalui pendidikan lanjutan dan pelatihan profesional menunjukkan komitmen sekolah untuk mempersiapkan lulusan yang kompeten dan siap bersaing di dunia kerja. Perencanaan yang matang membantu sekolah dalam menghadapi persaingan ketat antar lembaga pendidikan dengan memberikan layanan dan program unggulan yang menjadi pembeda. Visi dan misi sekolah yang jelas menjadi landasan yang kuat dalam pencapaian tujuan untuk menciptakan lulusan yang tidak hanya cerdas dan terampil secara teknis, tetapi juga memiliki karakter dan profesionalitas yang berdaya saing tinggi.

Strategi yang diterapkan tidak hanya memperkuat aspek akademik dan teknis melalui kurikulum kejuruan, tetapi juga aspek spiritual dengan penerapan kurikulum berbasis pesantren. Pendekatan ini memberikan sinergi yang kuat antara pengembangan kompetensi profesional dan pembentukan karakter Islami, menciptakan lulusan yang siap kerja dan berintegritas.

Proses sinkronisasi antara visi misi sekolah dan strategi yang diterapkan terlihat dalam upaya kolaboratif dengan berbagai pihak, seperti industri dan dunia usaha, yang memberikan peluang magang serta pengembangan keterampilan siswa. Selain itu, penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan, diklat, serta pendidikan lanjutan juga memastikan bahwa tenaga pendidik dan staf sekolah mampu mendukung program secara efektif. Pendekatan transformatif ini bukan hanya menyesuaikan dengan tuntutan dunia kerja, tetapi juga secara dinamis merespons perubahan lingkungan pendidikan dan kebutuhan siswa.

Transformasi yang dilakukan oleh SMK PGRI 2 Ponorogo menempatkan mereka pada posisi kompetitif dalam persaingan sekolah kejuruan, sekaligus membedakan mereka melalui program berbasis pesantren yang mendukung pembentukan akhlak dan keterampilan. Dengan sinkronisasi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang berpedoman pada visi dan misi sekolah, SMK PGRI 2 Ponorogo secara transformatif beradaptasi dengan tantangan zaman dan tetap relevan dalam mempersiapkan lulusan yang mampu bersaing di dunia industri modern.



BAB V

IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PENDIDIKAN DI SMK PGRI 2 PONOROGO

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang kedua, yaitu bagaimana implementasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan. Uraian bab disusun secara sistematis mulai dari pembahasan tentang konsepsi implementasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan, hasil tinjauan lapangan terkait implementasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan, dan ditutup dengan analisis mendalam terkait implementasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

A. Paparan Data

Sabtu 3 Februari 2024, peneliti datang ke lokasi penelitian yang bertempat di SMK PGRI 2 Ponorogo yang beralamatkan Jl. Soekarno Hatta, Kertosari, Kecamatan, babadan, Kabupaten Ponorogo Jawa Timur. Untuk meminta izin melakukan penelitian. Peneliti bertemu dengan kepala sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana prasarana, guru kelas. Peneliti melakukan perbincangan ringan dalam hal penelitian yang akan dilaksanakan di SMK PGRI 2 Ponorogo mengenai tujuan peneliti datang dan mengenai strategi dalam meningkatkan daya saing, tahapan selanjutnya adalah pengimplementasian program sebagai sarana strategi yang dicanangkan oleh SMK PGRI 2 Ponorogo. Dalam proses implementasinya, pengelola sekolah harus mampu menjadi pengubah dan pendamping terhadap kinerja guru yang meliputi tugas-tugas warga sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi pengelola lembaga terhadap peserta didik dan sekolah diantaranya pada bentuk dan proses pengelolaan, bentuk dan peroses pembelajaran, serta bentuk dan proses dalam menerapkan program sekolah yang ada di SMK PGRI 2 Ponorogo.

Implementasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo melibatkan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan dalam beberapa aspek penting pendidikan. Sebagai sekolah industri berbasis pesantren yang berfokus pada kesiapan siswa menghadapi dunia kerja, SMK PGRI 2 Ponorogo menekankan pada pembaruan kurikulum yang selaras dengan kebutuhan industri serta pengembangan kompetensi siswa.

Salah satu langkah awal yang diambil adalah melakukan evaluasi mendalam terhadap kebutuhan pasar kerja lokal, nasional, hingga global. Sekolah ini secara aktif menjalin kerjasama dengan berbagai perusahaan dan industri, baik dalam hal pelatihan maupun penempatan kerja bagi lulusan. Dengan pola kemitraan yang solid, SMK PGRI 2 Ponorogo dapat mengidentifikasi keterampilan yang paling dibutuhkan oleh dunia usaha dan menerjemahkannya ke dalam kegiatan belajar mengajar. Di sisi lain, peningkatan daya saing juga dilakukan dengan memperkuat kemampuan guru dan staf pengajar. Guru-guru diberikan pelatihan yang berkesinambungan untuk memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka dalam bidang yang relevan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pengajaran, tetapi juga memastikan bahwa materi yang diajarkan relevan dengan perkembangan terbaru di sektor industri.

Pengembangan soft skills juga menjadi fokus utama. SMK PGRI 2 Ponorogo menyadari bahwa dunia kerja modern menuntut lebih dari sekadar kemampuan teknis. Oleh karena itu, program-program yang mendukung pengembangan karakter seperti kepemimpinan, kerja tim, komunikasi, dan manajemen waktu diperkenalkan sebagai bagian dari kurikulum. Selain itu, kegiatan ekstrakurikuler juga dioptimalkan untuk memberikan pengalaman praktis dalam mengasah keterampilan ini. Penerapan teknologi menjadi strategi lain yang diadopsi sekolah ini untuk meningkatkan daya saing. Laboratorium komputer dan akses ke perangkat teknologi modern disediakan untuk mendukung pembelajaran berbasis teknologi informasi dan digital. SMK PGRI 2 Ponorogo juga memanfaatkan platform pembelajaran daring untuk

memperluas akses pendidikan dan menyiapkan siswa menghadapi era digitalisasi. Secara keseluruhan, implementasi strategi ini diarahkan untuk memastikan lulusan SMK PGRI 2 Ponorogo tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang mumpuni, tetapi juga siap bersaing di pasar kerja yang semakin kompetitif. Melalui sinergi antara pengembangan kurikulum, peningkatan kualitas guru, penguatan karakter siswa, dan adopsi teknologi, sekolah ini berharap mampu mencetak lulusan yang unggul dan berdaya saing tinggi.

Sebagaimana dijelaskan oleh kepala SMK PGRI 2 Ponorogo bapak Syamhudi Arifin dalam wawancara beliau menyampaikan:

"Kami mengimplementasikan strategi ini dengan membentuk kurikulum yang menyesuaikan dengan standar industri. Misalnya, kami bekerja sama dengan berbagai perusahaan lokal dan nasional untuk menyusun modul pelatihan berbasis kompetensi. Para siswa di sini tidak hanya belajar teori, tetapi juga melakukan praktik langsung di lingkungan kerja nyata melalui program magang. Selain itu, sekolah juga rutin mengadakan pelatihan keterampilan khusus yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi terkini. Setiap siswa mengikuti program pesantren yang mencakup kajian agama, tahfidzul Qur'an, dan pengembangan nilai-nilai akhlakul karimah. Hal ini membantu siswa untuk memiliki landasan moral yang kuat saat mereka terjun ke dunia kerja. Pendidikan karakter inilah yang menurut kami menjadi pembeda antara lulusan SMK PGRI 2 Ponorogo dengan sekolah lain."¹⁰⁷

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Andi selaku Waka Kurikulum SMK PGRI 2 Ponorogo mengatakan bahwasannya:

"Kami mengintegrasikan nilai-nilai pesantren ke dalam aktivitas sehari-hari siswa. Mulai dari disiplin waktu, integritas, hingga sikap kerja yang penuh tanggung jawab. Nilai-nilai ini bukan hanya diajarkan di kelas agama, tetapi diterapkan dalam semua kegiatan sekolah."¹⁰⁸

Implementasi strategi di SMK PGRI 2 Ponorogo melibatkan pengembangan kurikulum yang sesuai dengan standar industri melalui

¹⁰⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syamhudi Arifin. Senin, 4 Maret 2024, 08.00-09.00 WIB di Ruang Tamu SMK PGRI 2 Ponorogo.

¹⁰⁸ Wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Andy Dwi Restiawan. Sabtu, 3 Februari 2024, 10.00-11.00 WIB di Ruang Tamu SMK PGRI 2 Ponorogo.

kolaborasi dengan perusahaan lokal dan nasional untuk menyusun modul pelatihan berbasis kompetensi. Siswa tidak hanya belajar teori, tetapi juga melakukan praktik langsung di lingkungan kerja nyata melalui program magang dan pelatihan keterampilan yang selalu diperbarui sesuai dengan perkembangan teknologi. Selain itu, setiap siswa mengikuti program pesantren yang mencakup kajian agama, tahfidzul Qur'an, dan pengembangan nilai-nilai akhlakul karimah, memberikan landasan moral yang kuat saat memasuki dunia kerja. Pendidikan karakter menjadi aspek pembeda lulusan SMK PGRI 2 Ponorogo, dengan nilai-nilai disiplin, integritas, dan tanggung jawab yang diintegrasikan ke dalam semua aktivitas sekolah.



Gambar 5.1 Kegiatan Pembelajaran dan Keagamaan¹⁰⁹

P O N O R O G O

¹⁰⁹ Dokumentasi, Kegiatan Pembelajaran dan Keagamaan, SMK PGRI 2 Ponorogo, Februari 20, 2024.

Hal tersebut juga selaras dengan hasil wawancara dengan bapak Edy Priyono selaku waka kesiswaan PGRI 2 Ponorogo bahwasannya:

"Kami juga melibatkan pihak industri dalam penyusunan materi pembelajaran. Misalnya, dalam beberapa program studi, modul pelajaran yang kami gunakan sebagian besar disusun dengan masukan dari para ahli industri. Hal ini penting agar siswa tidak hanya mendapatkan teori, tetapi juga paham dengan praktik di lapangan. Setiap program yang dirumuskan kami selalu melakukan koordinasi dengan para tim Manajemen sekolah. Setelah merencanakan program, kami langsung Menerapkan kepada bawahan hingga akhirnya bisa terealisasi dengan baik. Sebagai penunjang pembelajaran serta daya tarik dan daya saing sekolah, kami melakukan MoU dengan banyak perusahaan. Bukan hanya itu dalam hal penerimaan peserta didik baru terdapat 3 glombang dalam Setiap glombang memiliki empat jalur , jalur pertama regular, kedua tes olahraga atau kesenian, jaul ketiga pendaftar dari keluarga PGRI (anak kandung), jalur keempat tidak mampu."¹¹⁰

Adapun hasil observasi yang sudah peneliti lakukan bahwasannya peneliti menemukan kemitraan yang dilakukan oleh SMK PGRI 2 Ponorogo melibatkan pihak industri dalam penyusunan materi pembelajaran untuk memastikan bahwa modul pelajaran yang digunakan tidak hanya mengandung teori, tetapi juga praktik yang relevan di lapangan. SMK PGRI 2 Ponorogo melakukan MoU atau perjanjian kerjasama dengan berbagai perusahaan di dalam dan di luar negeri. Beberapa perusahaan yang menjalin kerjasama dengan SMK PGRI 2 Ponorogo diantaranya adalah PT Astra Graphia Informatian Technology (AGIT), Kubota, PT Komatsu Indonesia, Grab, PT RapiGra Flexible Packaging, PT Pamapersada Nusantara, United Tractors (UT), PT Astra Daihatsu Motor, PT Waskita Beton Precast, PT Cipta Futura, PT Sayap Mas Utama, PT Ungaran Sari Garmen Semarang, PT Alvaro Satya Nusa, PT Aditya Agroindo, PT Tjoko Groups, dan SMK PGRI 2 Ponorogo

¹¹⁰ Wawancara dengan Waka Kesiswaan Bapak Edy Priyono. Sabtu, 17 Februari 2024, 11.00-12.00 WIB di Ruang Kesiswaan SMK PGRI 2 Ponorogo.

juga bekerja sama dengan PT JIAEC yaitu program pemagangan Jepang serta berbagai perusahaan lainnya.¹¹¹

SMK PGRI 2 Ponorogo menjalin kerjasama tersebut sebagai penunjang proses pembelajaran peserta didik dan sebagai daya tarik serta daya saing sekolah. Proses kerjasama ini bisa terus berlanjut karena banyak alumni SMK PGRI 2 Ponorogo yang bekerja pada perusahaan tersebut dan mereka juga bekerja dengan baik, sehingga membawa nama baik sekolah dan perusahaan selalu memperpanjang kontrak kerjasama dengan SMK PGRI 2 Ponorogo. Selain itu, dalam penerimaan peserta didik baru, sekolah ini menerapkan tiga gelombang pendaftaran dengan empat jalur: jalur pertama untuk reguler, jalur kedua untuk tes olahraga atau kesenian, jalur ketiga untuk anak kandung keluarga PGRI, dan jalur keempat untuk pendaftar dari keluarga tidak mampu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sutikno selaku Waka Sarpras mengatakan bahwasanya:

“Dalam menunjang terlaksananya program-program sekolah, kami selaku pengelola berusaha untuk memenuhi sarana prasarana yang dibutuhkan dalam terlaksananya program tersebut. Di setiap jurusan, difasilitasi dengan ruang praktik yang alat nya memiliki standard nasional. Sehingga peserta didik bisa melaksanakan praktik kejuruan sesuai dengan programnya masing-masing. Selain sarana prasarana yang lengkap, kami juga selalu memprioritaskan suatu target. Seperti ada lomba, kami selalu berpartisipasi dan membangun jiwa kompetisi peserta didik. Dengan fasilitas yang ada di sekolah, diharapkan peserta didik dapat mengembangkan kemampuannya. Sehingga kami memiliki target juara. Dengan begitu proses manajemen peningkatan daya saing sekolah ini bisa dimunculkan dan menjadi daya tarik sekolah dengan prestasi peserta didiknya.”¹¹²

SMK PGRI 2 Ponorogo memiliki fasilitas sebagai penunjang sarana pembelajaran antara lain gedung teori, praktek dan laboratorium serta

¹¹¹ Observasi, Kemitraan dalam program magang dan kerja sama dengan perusahaan DU/DI, SMK PGRI 2 Ponorogo, Februari 3, 2024.

¹¹² Wawancara dengan Waka Sarpras Bapak Sutikno. Sabtu, 17 Februari 2024, 10.00-11.00 WIB di Ruang Waka Sarpras SMK PGRI 2 Ponorogo.

penunjang lainnya. Berikut data sarana dan prasarana yang terdapat di SMK PGRI 2 Ponorogo yaitu sebagai berikut:¹¹³

Tabel 5.1 Sarana dan Prasarana di SMK PGRI 2 Ponorogo

No	Nama Fasilitas	Luas	Jumlah
1	Ruang Belajar	8 x 9 m	36
2	Bengkel TPBO	360 m ²	1
3	Bengkel Teknik Sepeda Motor	288 m ²	1
4	Bengkel Pemesinan	600 m ²	1
5	Bengkel Teknik Kendaraan Ringan	504 m ²	1
6	Bengkel Teknik Komputer dan Jaringan	360 m ²	1
7	Luban Workshop	360 m ²	1
8	Perpustakaan	8 x 9 m	2
9	Ruang Guru	300 m ²	1
10	Ruang Kepala Sekolah	18 m ²	1
11	Ruang Kurikulum	72 m ²	1
12	Ruang Kesiswaan	48 m ²	1
13	Ruang Bimbingan Konseling	48 m ²	1
14	Ruang BKK/DUDI	48 m ²	1
15	Kantor Tata Usaha	378 m ²	1
16	Tempat Ibadah	357 m ²	1
17	Pos Satpam	12 m ²	1
18	Lapangan Basket	432 m ²	1
19	Lapangan Voly	1.944 m ²	1

Sarana dan Prasarana tersebut dapat digunakan oleh semua guru dan peserta didik untuk menunjang proses pembelajaran di sekolah. Jadi sebelum terjun ke lapangan dalam program magang, peserta didik melakukan praktik terlebih dahulu di sekolah dengan menggunakan sarana prasarana yang sesuai dengan program jurusannya masing-masing.

¹¹³ Observasi, Sarana dan Prasarana , SMK PGRI 2 Ponorogo, 17 Februari, 2024.

Sehingga peserta didik siap untuk diterjunkan pada program PPL maupun magang di perusahaan Kerja sama.

Hal tersebut juga diungkapkan Ibu Hesti, selaku salah satu guru di SMK PGRI 2 Ponorogo mengatakan bahwasanya:

“Kami fokus pada peningkatan kualitas pendidikan melalui pendekatan berbasis industri dan pesantren. Strategi ini diterapkan dengan memperkuat kerja sama antara sekolah dan dunia industri, yang diwujudkan dalam program magang serta pelatihan langsung di perusahaan mitra. Wali kelas juga menyoroti peran guru dalam mendampingi dan memonitor perkembangan siswa, baik secara akademik maupun mental, melalui bimbingan yang intensif dan evaluasi berkala. Dukungan penuh dari pihak sekolah, siswa, dan orang tua menjadi elemen penting dalam memastikan strategi ini berjalan efektif. Hasil dari implementasi ini terlihat dari meningkatnya prestasi siswa dalam berbagai kompetisi dan kesiapan mereka untuk terjun langsung ke dunia kerja.”¹¹⁴

Dalam pelaksanaannya untuk mewujudkan prestasi siswa dalam berbagai kompetii, dibutuhkan kerja sama antar semua aspek baik dari pihak sekolah maupun dari lingkungan keluarga.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Syamhudi Arifin selaku Kepala Sekolah menyatakan bahwa:

“Setiap *stakeholders* di sekolah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Intruksi dari atasan harus sampai kepada tingkatan bawah, supaya proses pengimplementasian bisa merata dan diterima oleh para pemangku tugas dan kebijakan. Agar program bisa berjalan dengan maksimal maka dibutuhkannya suatu pengorganisasian sebagai penunjang terlaksananya program. Karena suatu program yang sukses pasti ada andil dari Kerjasama antar tim. Oleh karena itu, kami bersistem pada proses dan target. Di mulai dari tertib administrasi dan dibawah langsung oleh masing-masing Waka. Jadi kami sering melakukan rapat evaluasi secara berkala. Kami juga menghimbau agar masing-masing ketua keahlisan program dari Setiap jurusan memiliki tanggung jawab dan bersaing

¹¹⁴ Wawancara dengan Guru Kelas Ibu Hesti. Selasa, 20 Februari 2024, 10.00-11.00 WIB di Ruang Guru SMK PGRI 2 Ponorogo.

secara sehat, sehingga jiwa kompetisi antar jurusan menjadi meningkat dan lebih baik.”¹¹⁵

Tidak dapat disangkal bahwa para pemimpin membutuhkan peran dalam timnya. Manajer mempunyai tujuan, dan untuk mencapai tujuan tersebut, mereka memerlukan ide dari pemimpin dan pedoman. Hal ini menciptakan proses manajemen terpadu. Kerjasama dalam proses keberlangsungan kegiatan yang ada disekolah sangat diperlukan. Koordinasi yang berkesinambungan antar satu sama lain. Serta didukung oleh tim humas sebagai sarana komunikasi dan membantu mempromosikan program-program sekolah di sosial media. Tidak hanya program sekolah saja, namun sosial media juga dimanfaatkan untuk menginformasikan berbagai kegiatan sekolah.

Selain itu juga ada hasil wawancara dengan salah satu siswa SMK PGRI 2 Ponorogo, yaitu Hanif Prasetyo yang mengatakan bahwasanya:

“Program ekstrakurikuler di SMK PGRI 2 Ponorogo sangat membantu kami dalam mengembangkan keterampilan yang relevan dengan dunia kerja. Ekstrakurikuler seperti robotik, kewirausahaan, dan klub bahasa Inggris memberikan pengalaman praktis yang memperkuat apa yang telah dipelajari di kelas. Selain itu, sekolah juga mendorong siswa untuk aktif mengikuti kompetisi, baik di tingkat lokal maupun nasional, yang menurut siswa ini memberikan kesempatan untuk bersaing dan belajar dari sekolah lain. Kami merasa bahwa melalui ekstrakurikuler, siswa dapat membangun jaringan, meningkatkan kepercayaan diri, dan mendapatkan keterampilan tambahan yang tidak hanya berguna untuk dunia kerja, tetapi juga untuk pengembangan pribadi.”¹¹⁶

Kegiatan sekolah dan ekstrakurikuler yang menunjang peserta didik di SMK PGRI 2 Ponorogo adalah Pramuka, Taruna-Taruni, Palang Merah Remaja (PMR), UKS, Rohis, Bola Voli, Futsal, Badminton, Renang, Seni

¹¹⁵ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syamhudi Arifin. Senin, 4 Maret 2024, 08.00-09.00 di Ruang Tamu SMK PGRI 2 Ponorogo.

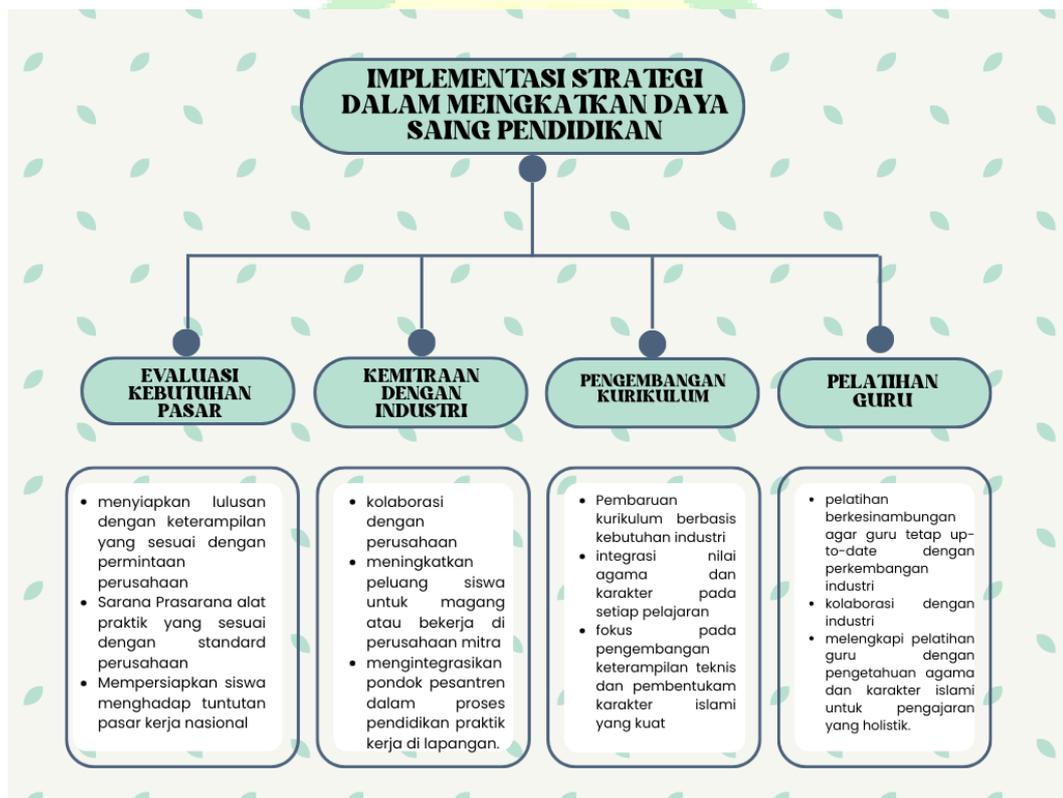
¹¹⁶ Wawancara dengan salah satu siswa Hanif Prasetyo. Senin, 4 Maret 2024, 10.00-11.00 di Ruang Piket SMK PGRI 2 Ponorogo.

Reog, Seni Musik, Hadroh, English Club, Pecinta Alam, Karawitan, dan Qiro'ah.

Pengimplementasian strategi dalam sebuah lembaga pendidikan harus berlandaskan pada fungsi-fungsi manajemen agar setiap program yang dirumuskan dapat dijalankan secara tertib dan terarah. Hal ini penting untuk menjaga keselarasan dengan tujuan utama sekolah. Salah satu strategi kunci dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan adalah dengan menciptakan keunggulan dan daya tarik tersendiri melalui program-program unggulan dan ekstrakurikuler yang menarik. Dengan adanya program-program yang unik dan bermanfaat, sekolah dapat membangun karakteristik khas yang membedakannya dari lembaga lain, sekaligus menciptakan daya tarik bagi calon siswa dan masyarakat luas. Melalui strategi ini, sekolah tidak hanya menarik minat, tetapi juga memperkuat posisi daya saingnya di dunia pendidikan.

Implementasi manajemen strategi di SMK PGRI 2 Ponorogo dilakukan secara komprehensif dengan melibatkan berbagai aspek untuk meningkatkan daya saing sekolah. Strategi ini mencakup pemenuhan terhadap kebutuhan pasar. Dimana peserta didik disiapkan untuk memenuhi dan memiliki Keterampilan yang layak sesuai kebutuhan pasar. Kemudian kemitraan dengan industry, sekolah berkolaborasi dengan perusahaan lokal maupun non lokal agar lulusan SMK PGRI 2 Ponorogo mudah terserap untuk bekerja langsung di perusahaan mitra. Selanjutnya yaitu pengembangan kurikulum berbasis industri melalui kerja sama dengan perusahaan lokal dan nasional, yang memungkinkan siswa belajar tidak hanya teori tetapi juga praktik di lingkungan kerja nyata. Selain itu, program pesantren yang diterapkan membantu siswa mengembangkan landasan moral yang kuat. Penguatan kompetensi guru melalui pelatihan berkelanjutan, pengembangan karakter siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler, serta adopsi teknologi modern juga menjadi bagian dari upaya strategis ini. Dukungan sarana prasarana yang memadai, sinergi antar-tim manajemen, dan peran aktif keluarga serta masyarakat turut

mendorong tercapainya program-program sekolah. Dengan strategi yang terintegrasi ini, SMK PGRI 2 Ponorogo berhasil membentuk lulusan yang siap bersaing di dunia kerja dan meningkatkan daya tarik sekolah sebagai pilihan pendidikan yang unggul dan berkarakter. Berikut peta konsep yang menggambarkan implementasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan:



Gambar 5.2 Peta Konsep Implementasi Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo¹¹⁷

¹¹⁷ Dokumentasi, Peta Konsep Implementasi Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan, SMK PGRI 2 Ponorogo, Oktober 16, 2024.

B. Analisis Data

Di tengah suasana yang dinamis dan inovatif di SMK PGRI 2 Ponorogo, tergambar dengan jelas strategi dalam meningkatkan daya saing sekolah. Sebagai sebuah lembaga pendidikan yang berkomitmen untuk memperhatikan kebutuhan individual siswa, mereka menghadirkan inovasi menarik dalam bentuk sekolah industri berbasis pondok pesantren. Dalam penerapan strategi peningkatan daya saing lembaga sekolah harus ada andil dari setiap elemen yang berada di dalamnya, sebagai usaha pencapaian tujuan terkhusus dalam hal ini adalah untuk peningkatan daya saing di SMK PGRI 2 Ponorogo.

Proses pengimplementasian strategi yang telah dirancang oleh sekolah bertujuan untuk mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen sehingga program yang dirumuskan dapat direalisasikan dengan baik dan selaras dengan tujuan sekolah. Dalam pelaksanaan strategi Manajemen di SMK PGRI 2 Ponorogo berjalan dengan sebagaimana tugas fungsi dan pokoknya. Komunikasi dan koordinasi menjadi hal yang penting dilakukan oleh semua tenaga pendidik, Kependidikan, serta karyawan. Serta pelaksanaan *monitoring* yang dilakukan para pemimpin kepada bawahannya harus rutin dikerjakan, dengan tujuan agar segala proses dan program sekolah tetap terkontrol.

Kendala pelaksanaan program dalam suatu organisasi disebabkan karena sumber daya manusia selalu membutuhkan dorongan untuk bekerja. Kesadaran akan tanggung jawab sangat penting dalam organisasi karena terlaksana atau tidaknya program dengan baik maka membutuhkan kerja sama antar individu maupun kelompok yang berfokus pada tujuan organisasi. Sebagaimana pendapat Rachmat yang mengatakan bahwa pelaksanaan/*actuating* adalah usaha dan tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk menggerakkan semua sumber daya manusia

sehingga mereka saling melengkapi satu sama lainnya dengan berfokus pada tujuan yang telah ditetapkan.¹¹⁸

Para pimpinan yang tergabung dalam tim manajemen di SMK PGRI 2 Ponorogo secara konsisten mengadopsi inovasi-inovasi dalam proses pembelajaran guna meningkatkan kualitas pendidikan. Beberapa inovasi tersebut meliputi implementasi program *teaching factory*, penjurusan program pasca kelulusan, pendampingan intensif bagi siswa dalam setiap kompetisi, serta pengelolaan kerjasama dengan dunia usaha dan industri. Inovasi ini bertujuan untuk menciptakan lulusan yang memiliki keahlian praktis dan siap bersaing di dunia kerja.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Mohammad Saroni, yang menekankan pentingnya keterlibatan dunia usaha dan industri sebagai stakeholders utama dalam proses pendidikan. Dunia usaha dan dunia industri tidak hanya menjadi mitra sekolah dalam memfasilitasi praktik kerja siswa, tetapi juga berperan dalam memberdayakan lulusan dengan memberikan mereka kesempatan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh selama proses pendidikan.¹¹⁹

Analisis ini menunjukkan bahwa kerjasama dengan dunia usaha dan industri menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam meningkatkan daya saing sekolah. Dengan adanya hubungan yang erat antara sekolah dan dunia industri, lulusan tidak hanya memiliki kompetensi teknis yang kuat, tetapi juga keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Hal ini memberikan keunggulan kompetitif bagi lulusan SMK PGRI 2 Ponorogo, karena mereka memiliki akses langsung ke lingkungan kerja yang sesuai dengan bidang keahliannya.

Lebih jauh lagi, melalui program seperti *teaching factory*, siswa mendapatkan pengalaman belajar yang terintegrasi dengan dunia industri. Program ini memungkinkan siswa untuk berpartisipasi dalam produksi nyata, mempraktikkan keterampilan teknis mereka, dan mempersiapkan diri

¹¹⁸ Rachmat, *Manajemen Strategik* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 20.

¹¹⁹ Saroni, *Analisis & Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*, 264.

untuk tuntutan dunia kerja. Selain itu, pendampingan dalam berbagai perlombaan juga menjadi ajang bagi siswa untuk mengasah kemampuan mereka dalam situasi kompetitif, yang sangat bermanfaat dalam meningkatkan rasa percaya diri dan daya saing mereka.

Secara keseluruhan, strategi inovatif yang diterapkan oleh tim manajemen sekolah ini tidak hanya membantu meningkatkan daya saing siswa, tetapi juga memperkuat posisi sekolah di mata dunia usaha dan industri sebagai mitra yang andal dalam mencetak tenaga kerja berkualitas.

Salah satu strategi utama yang dibahas adalah upaya SMK PGRI 2 Ponorogo dalam membangun daya saing melalui kolaborasi aktif dengan industri dan program ekstrakurikuler. Sekolah ini berfokus pada penerapan kurikulum berbasis kompetensi yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Senada dengan pernyataan yang disampaikan Mohammad Saroni bahwasanya salah satu *stakeholder* yang berkiatan dengan proses pendidikan dan hasilnya adalah dunia usaha dan dunia industry. Dunia usaha dan dunia industry merupakan tempat bagi lulusan untuk Menerapkan pengetahuan dan Keterampilan hasil mengikuti proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah.¹²⁰ Oleh karena itu proses pengelolaan kerjasama juga dilakukan oleh SMK PGRI 2 Ponorogo secara intens dan berkelanjutan. Pihak sekolah melalui BKK SMK PGRI 2 Ponorogo selalu melakukan koordinasi serta komunikasi kepada pihak yang terjalin kerjasama, sehingga implementasi strategi peningkatan daya saing dapat ditunjang melalui *branding* yang ditampilkan oleh bentuk kerjasama dengan perusahaan ternama dari dalam maupun luar negeri.

Selain itu, program pesantren yang dijalankan berperan penting dalam membentuk karakter siswa, dengan nilai-nilai akhlakul karimah menjadi landasan moral yang kuat. Peran para pemimpin sekolah dalam mendampingi guru dan memantau kinerja siswa juga menjadi bagian

¹²⁰ Saroni, 265.

penting dari implementasi strategi ini, termasuk dalam pembinaan soft skills melalui kegiatan ekstrakurikuler.

Pentingnya sarana dan prasarana sebagai penunjang proses pembelajaran, yang dilengkapi sesuai standar industri. Hal ini memungkinkan siswa untuk berlatih sebelum terjun ke dunia kerja melalui program magang. Dengan sinergi antara pengembangan kurikulum, peningkatan kualitas guru, dukungan fasilitas, dan penguatan karakter siswa, SMK PGRI 2 Ponorogo berhasil menciptakan lulusan yang siap bersaing di pasar kerja yang kompetitif.

Implementasi strategi Manajemen yang dirancang sekolah dengan baik bisa jadi gagal apabila perhatian yang diberikan kepada elemen sumber daya manusianya kurang maksimal dan tidak memadai. SMK PGRI 2 Ponorogo berusaha meminimalisir adanya gangguan dari internal maupun eksternal untuk meminimalisir kegagalan program akibat ketidakcocokan antara program dengan SDM. Hal tersebut seperti yang disampaikan David yaitu sebagai usaha untuk meminimalisir adanya masalah dalam implementasi adalah dengan melakukan pencegahan dan mengetasi permasalahan dari sumber daya manusia. Dalam manajemen strategi, keterlibatan aktif sebanyak mungkin sumber daya manusia sangat penting. Meskipun proses ini memerlukan waktu, pendekatan tersebut membantu membangun pemahaman, kepercayaan, komitmen, dan rasa memiliki, serta mengurangi perbedaan dan potensi konflik. Keberhasilan perumusan dan implementasi strategi pada dasarnya bergantung pada mereka yang menjalankannya.¹²¹

C. Sinkronisasi dan Transformatif

Dalam lembaga pendidikan, pergantian dari formulasi strategi ke implementasi strategi membutuhkan pembagian tanggung jawab dari para pembuat strategi ke manajer fungsional dan divisional. Manajer dan karyawan

¹²¹ David, *Manajemen Strategik*, 232.

akan lebih termotivasi dengan pendekatan secara intens. Begitu juga dengan fasilitas pelayanan pendidikan yang baik memiliki peran penting dalam menciptakan suasana belajar yang menyenangkan, meningkatkan kualitas pengajaran, dan mendukung pengembangan potensi peserta didik. Investasi dalam fasilitas pendidikan dianggap sebagai langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas proses pembelajaran. Fasilitas pendidikan tidak hanya terbatas pada bangunan fisik, tetapi juga mencakup aspek-aspek lain seperti teknologi, sumber daya manusia, dan manajemen.

Di SMK PGRI 2 Ponorogo, implementasi strategi manajemen yang efektif dalam meningkatkan daya saing sekolah sangat terlihat dari inovasi-inovasi yang dilakukan. Dengan menghadirkan konsep sekolah industri berbasis pondok pesantren, mereka berkomitmen untuk mengoptimalkan seluruh fungsi manajemen guna mencapai tujuan sekolah. Keterlibatan aktif setiap elemen, baik tenaga pendidik, kependidikan, maupun karyawan, dalam proses perumusan strategi ini penting untuk memastikan program dapat dijalankan dengan baik.

Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah memastikan kesesuaian antara program yang dirancang dan sumber daya manusia yang melaksanakannya. Gangguan, baik dari faktor internal maupun eksternal, harus diminimalisir agar pelaksanaan strategi tidak terganggu.

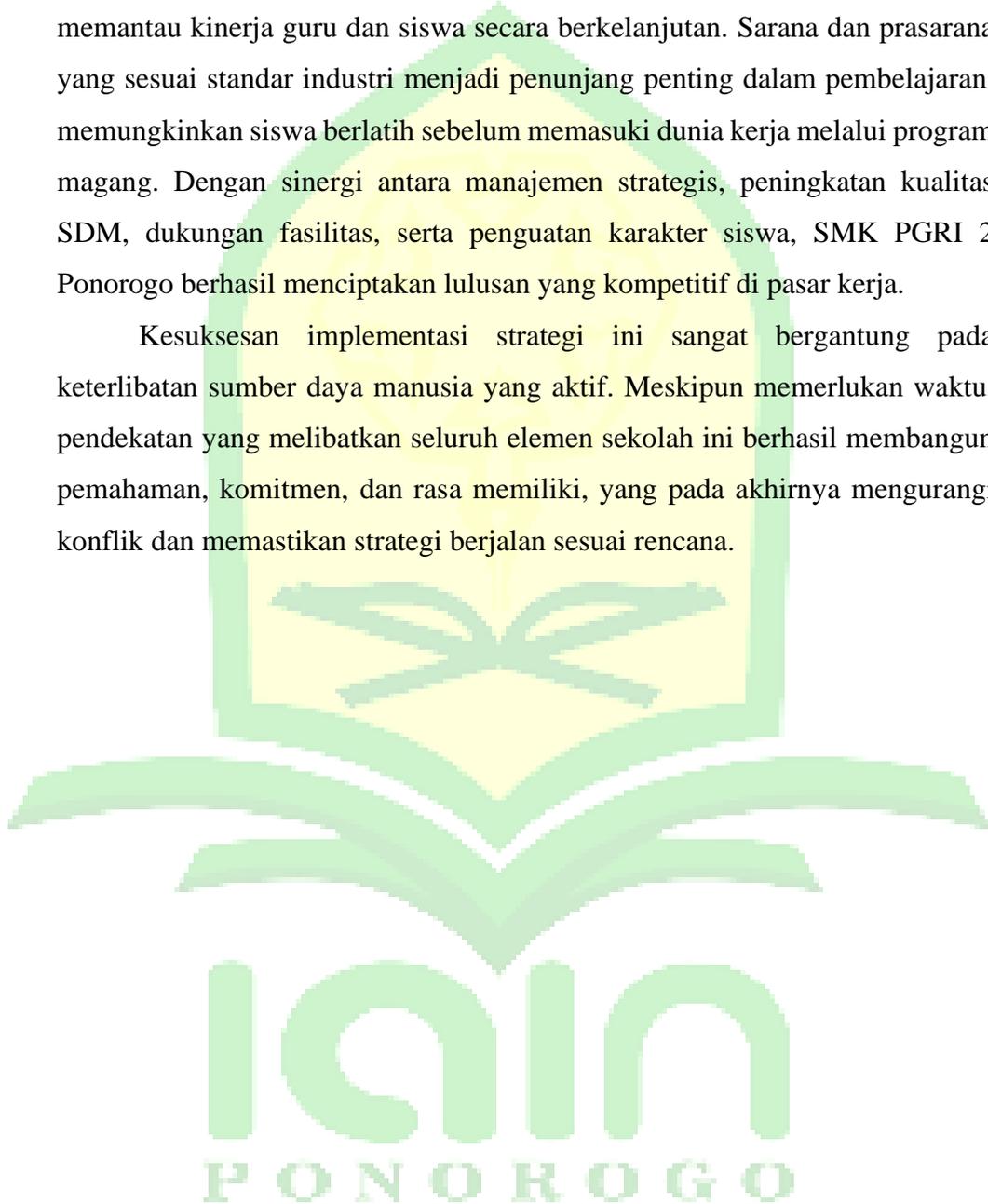
Salah satu cara untuk mengatasi permasalahan implementasi adalah dengan fokus pada sumber daya manusia melalui pencegahan dan penyelesaian masalah yang muncul. Proses ini membutuhkan kerja sama yang intensif antara individu dan kelompok, di mana setiap anggota organisasi menyadari tanggung jawabnya.

Selain itu, inovasi seperti teaching factory, pendampingan siswa dalam kompetisi, serta kerjasama dengan dunia usaha dan industri menjadi faktor penting dalam mempersiapkan siswa menghadapi dunia kerja. Keterlibatan dunia usaha dan industri sebagai stakeholder utama memberikan kesempatan bagi siswa untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka secara

langsung di lingkungan kerja yang relevan. Hal ini memberikan keunggulan kompetitif bagi lulusan SMK PGRI 2 Ponorogo.

Program pesantren juga berperan dalam membentuk karakter siswa dengan nilai-nilai akhlakul karimah yang kuat, sementara pemimpin sekolah memantau kinerja guru dan siswa secara berkelanjutan. Sarana dan prasarana yang sesuai standar industri menjadi penunjang penting dalam pembelajaran, memungkinkan siswa berlatih sebelum memasuki dunia kerja melalui program magang. Dengan sinergi antara manajemen strategis, peningkatan kualitas SDM, dukungan fasilitas, serta penguatan karakter siswa, SMK PGRI 2 Ponorogo berhasil menciptakan lulusan yang kompetitif di pasar kerja.

Kesuksesan implementasi strategi ini sangat bergantung pada keterlibatan sumber daya manusia yang aktif. Meskipun memerlukan waktu, pendekatan yang melibatkan seluruh elemen sekolah ini berhasil membangun pemahaman, komitmen, dan rasa memiliki, yang pada akhirnya mengurangi konflik dan memastikan strategi berjalan sesuai rencana.



BAB VI

EVALUASI STRATEGI DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PENDIDIKAN DI SMK PGRI 2 PONOROGO

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang terakhir, yaitu bagaimana evaluasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo. Uraian bab disusun secara sistematis yang dimulai dari pembahasan tentang konsepsi evaluasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan, hasil tinjauan lapangan terkait evaluasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan, dan ditutup dengan analisis mendalam terkait strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

A. Paparan Data

Tahap evaluasi adalah tahap ketiga yang dilakukan setelah tahap perumusan dan implementasi. Evaluasi menjadi perkara yang sangat mendasar karena sudah menjadi kelaziman antara rencana dan kenyataan sering kali melesat dari sasaran dan tidak sesuai dengan harapan.

Evaluasi Manajemen ini dilaksanakan sebagai lanjutan dari proses Manajemen. Segala permasalahan harus dimusyawarahkan dan dicari jalan keluar serta solusinya bersama agar terdapat sinkronisasi antara kemampuan yang digunakan sebagai modal agar tercapainya tujuan yang maksimal. Perumusan dan implementasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan tidak mungkin terlepas dari evaluasi dan monitoring. Evaluasi strategi pendidikan ini bertujuan agar tidak terjadi kendala-kendala atau masalah-masalah pada kegiatan/program yang sama di masa mendatang. Evaluasi strategi pendidikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi berjalannya pelaksanaan strategi pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo. Apakah tingkat pencapaian tujuan dalam meningkatkan daya saing pendidikan sudah sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Lingkungan internal dan eksternal yang selalu mengalami

perubahan dari waktu ke waktu, dapat menjadikan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan menjadi usung atau kurang efektif. Sangat penting bagi pimpinan pemangku kebijakan untuk mengkaji ulang, mengevaluasi dan mengontrol pelaksanaan strategi secara sistematis.

Berdasarkan hasil observasi dimana kondisi lingkungan SMK PGRI 2 Ponorogo yang tidak jauh dari perkotaan, bahkan berada di pinggir jalan raya, serta posisinya tidak jauh dari lingkungan Masyarakat. SMK PGRI 2 Ponorogo juga memiliki lingkungan belajar yang nyaman dan kondusif, memiliki sarana prasarana yang memadai dan memiliki banyak program non akademik yang bisa diambil siswa sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya. Selain itu, mereka juga difasilitasi tenaga pendidik dan Kependidikan yang sudah profesional.¹²²

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Syamhudi Arifin selaku Kepala Sekolah menyatakan bahwasanya:

“Kami ada rapat rutin setiap 3 bulan sekali sebagai evaluasi dari masing-masing SDM. Rapat ini biasa kami sebut sebagai rapat dinas. Selain rapat dinas, kami juga mengadakan rapat secara mendadak atau sewaktu-waktu, apabila ada masalah atau sesuatu yang membutuhkan rapat maka kita langsung agendakan untuk rapat saat itu. Biasanya kendala yang kami alami itu kendala dalam internal seperti contohnya apabila ada lomba yang harus mendelegasikan satu siswa, ketika memilih satu siswa diantara banyaknya siswa ini menjadi Tantangan berat, karena siswa kita yang terbaik itu banyak, maka memang benar-benar harus disaring dan dipilih yang terbaik. Hal itu yang menjadi kendala kami. Namun untuk menghadapi hal tersebut, kami tetap melakukan pemerataan kepada siswa-siswa terbaik kami dengan memilah sesuai bakat dan minatnya secara bergantian. Agar semua siswa mendapatkan perlakuan dan kesempatan yang sama.”¹²³

¹²² Observasi, Kondisi lingkungan SMK PGRI 2 Ponorogo, Februari 3, 2024.

¹²³ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syamhudi. Senin, 04 Maret 2024, 08.00-09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo.



Gambar 6.1 Rapat Dinas¹²⁴

Dalam evaluasi kendala tersebut, Bapak Syamhudi selaku Kepala Sekolah memberikan berupa alat evaluasi yaitu rapot mutu, dimana rapot tersebut digunakan sebagai bahan evaluasi SDM. Selain itu, Bapak Syamhudi juga rutin mengadakan rapat evaluasi bersama dengan tenaga pendidik dan Kependidikan. Rapat evaluasi ini diperlukan karena menyadari bahwa masih ada beberapa aspek yang perlu diperbaiki dan disempurnakan, terutama dalam hal sinergi antara program yang dijalankan dan keterlibatan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Edy Priyono selaku Waka Kesiswaan yang mengatakan bahwasanya:

“Salah satu aspek yang sering menjadi perhatian dalam evaluasi kami adalah bagaimana memastikan bahwa seluruh tenaga pendidik memiliki komitmen yang sama dalam mendukung program peningkatan daya saing. Untuk itu, kami berupaya meningkatkan kompetensi melalui pelatihan dan workshop bagi tenaga pendidik dan hal tersebut terus dilakukan. Selain itu, kami juga menjalin komunikasi yang lebih terbuka dan transparan antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan seluruh staf sangat ditekankan, agar setiap individu merasa dilibatkan dalam proses perbaikan sekolah.”¹²⁵

¹²⁴ Dokumentasi, Rapat Dinas, SMK PGRI 2 Ponorogo, Februari 17, 2024.

¹²⁵ Wawancara dengan Waka Kesiswaan Bapak Edy Priyono. Sabtu, 17 Februari 2024, 11.00-12.00 WIB di Ruang Kesiswaan SMK PGRI 2 Ponorogo.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ibu Hesty selaku salah satu guru di SMK PGRI 2 Ponorogo, beliau menyampaikan bahwasanya:

“Evaluasi memang harus mencapai target akhir dari program yang dilaksanakan. Baik program untuk peserta didik maupun bagi kami sebagai guru agar menambah kemampuan kami sehingga kami bisa terus belajar memperbarui ilmu kami kemudian kami bisa membimbing peserta didik kami dengan lebih baik lagi.”¹²⁶

Selama tahap evaluasi, ada beberapa point penting yang dievaluasi selama proses penerapan strategi, mulai dari perumusan dan implementasi. Evaluasi manajemen strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan mencakup penilaian terhadap efektivitas program, keterlibatan dan kontribusi sumber daya manusia, serta kualitas komunikasi dan koordinasi antara pihak-pihak yang terlibat. Selain itu, evaluasi juga mencakup pencapaian target yang telah ditetapkan, baik dari segi peningkatan kompetensi siswa, kolaborasi dengan dunia industri, maupun penguatan karakter siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan program berbasis pondok pesantren. Aspek lain yang dinilai adalah relevansi kurikulum dengan kebutuhan industri, kualitas tenaga pendidik, serta fasilitas pendukung yang ada. Semua elemen ini diukur dan dianalisis melalui rapor mutu dan rapat evaluasi rutin, guna memastikan bahwa strategi yang diterapkan dapat berjalan efektif dan memberikan hasil yang sesuai dengan visi sekolah untuk meningkatkan daya saing lulusan di dunia kerja.

Dari berbagai evaluasi yang disebutkan di atas, terdapat langkah-langkah perbaikan yang diambil untuk mengatasi permasalahan yang ada. Seperti yang dikatakan Bapak Andy selaku Waka Kurikulum bahwasanya:

“Evaluasi dilakukan untuk langkah perbaikan dalam mengatasi masalah yang muncul. Salah satu contoh perbaikan yang dilakukan yaitu peningkatan relevansi kurikulum dengan kebutuhan dunia industry. Penting sekali untuk meninjau dan memperbarui kurikulum secara berkala agar sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar kerja yang terus berubah. Evaluasi ini diperlukan untuk meningkatkan kualitas monitoring dan evaluasi terhadap setiap

¹²⁶ Wawancara dengan Guru Kelas Ibu Hesti. Selasa, 20 Februari 2024, 10.00-11.00 di Ruang Guru SMK PGRI 2 Ponorogo.

kegiatan ekstrakurikuler dan program pembinaan karakter berbasis pondok pesantren, agar seluruh siswa mendapatkan manfaat maksimal dari kegiatan tersebut.”¹²⁷

Pentingnya komunikasi yang lebih baik antara pihak sekolah dan dunia usaha, agar kolaborasi yang terjalin semakin erat dan menghasilkan dampak nyata bagi peserta didik. Dengan memperbaiki beberapa aspek tersebut, diharapkan proses perumusan dan implementasi strategi di SMK PGRI 2 Ponorogo dapat berjalan lebih optimal dan meningkatkan daya saing lulusan di dunia kerja.

Fasilitas yang memadai juga merupakan salah satu komponen penting dalam menunjang peningkatan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo. Dalam evaluasi strategi, sarana dan prasarana juga menjadi hal penting dalam melihat keberhasilan strategi. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Bapak Sutikno, selaku Waka Sarpras bahwasanya:

“Sarana dan prasarana yang ada harus relevan dengan kebutuhan pembelajaran berbasis industry dan teknologi modern. Untuk itu, kami terus melakukan peninjauan dan peningkatan terhadap fasilitas praktik, seperti laboratorium, ruang praktik siswa, serta peralatan yang sesuai dengan standardnya pada dunia industri. Seperti pengadaan alat-alat praktik baru yang lebih canggih dan sesuai dengan tuntutan industri saat ini.”¹²⁸

Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Andy, beliau mengatakan: “sekolah berupaya untuk memastikan bahwa siswa dapat menggunakan peralatan terbaru yang sering digunakan di perusahaan-perusahaan besar. Selain itu, program teaching factory juga sangat didukung dengan peningkatan fasilitas produksi di sekolah, sehingga siswa bisa mendapatkan pengalaman praktik yang lebih mendalam dan relevan.”¹²⁹

¹²⁷ Wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Andy Dwi Restiawan. Sabtu, 3 Februari 2024, 10.00-11.00 WIB di Ruang Tamu SMK PGRI 2 Ponorogo.

¹²⁸ Wawancara dengan Waka Sarpras Bapak Sutikno. Sabtu, 17 Februari 2024, 10.00-11.00 WIB di Ruang Sarpras SMK PGRI 2 Ponorogo.

¹²⁹ Wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Andy Dwi Restiawan. Sabtu, 3 Februari 2024, 10.00-11.00 WIB di Ruang Tamu SMK PGRI 2 Ponorogo.

Pentingnya perawatan rutin terhadap fasilitas yang ada agar tetap berfungsi dengan baik dan tidak menjadi hambatan dalam proses pembelajaran. Koordinasi dengan tenaga kependidikan juga diperkuat untuk memastikan bahwa penggunaan sarana dan prasarana dapat dioptimalkan. Walaupun sudah ada perbaikan, masih terdapat beberapa tantangan dalam hal pemeliharaan fasilitas serta anggaran untuk pengadaan alat baru. Namun, dengan upaya kerjasama yang erat antara pihak sekolah dan mitra industri, tantangan ini dapat diminimalisir. Secara keseluruhan, evaluasi terhadap sarana dan prasarana ini sangat penting untuk memastikan bahwa siswa memiliki lingkungan belajar yang mendukung dan siap bersaing di dunia kerja setelah lulus.

Dari berbagai evaluasi yang disebutkan di atas, terdapat langkah-langkah perbaikan yang diambil untuk mengatasi permasalahan yang ada. Seperti yang dikatakan Bapak Syamhudi selaku Kepala SMK PGRI 2 Ponorogo bahwasanya:

“Evaluasi menunjukkan bahwa guru-guru memerlukan peningkatan keterampilan dan pengetahuan agar mampu mengimbangi tuntutan kurikulum berbasis industri dan perkembangan teknologi yang terus berubah. Oleh karena itu, sekolah berencana untuk menyediakan pelatihan dan program pengembangan profesional yang terfokus pada penguatan kompetensi pendidik, sehingga mereka lebih siap menghadapi kebutuhan siswa dan dunia kerja.”¹³⁰

Ada beberapa langkah yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan terkait langkah-langkah evaluasi yang diambil. Untuk memastikan bahwa tindakan yang diambil meningkatkan kualitas pembelajaran, evaluasi dan diskusi terus-menerus diperlukan.

Dari bentuk-bentuk perbaikan di atas terdapat beberapa manfaat yang dihasilkan dari evaluasi tersebut. Seperti yang dikatakan Bapak Andy Waka Kurikulum beliau mengatakan:

“Evaluasi memungkinkan kami untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dalam proses peningkatan daya saing, sehingga kami

¹³⁰ Wawancara dengan Kepala Sekolah Bapak Syamhudi Arifin. Senin, 4 Maret 2024, 08.00-09.00 WIB di Ruang Tamu SMK PGRI 2 Ponorogo.

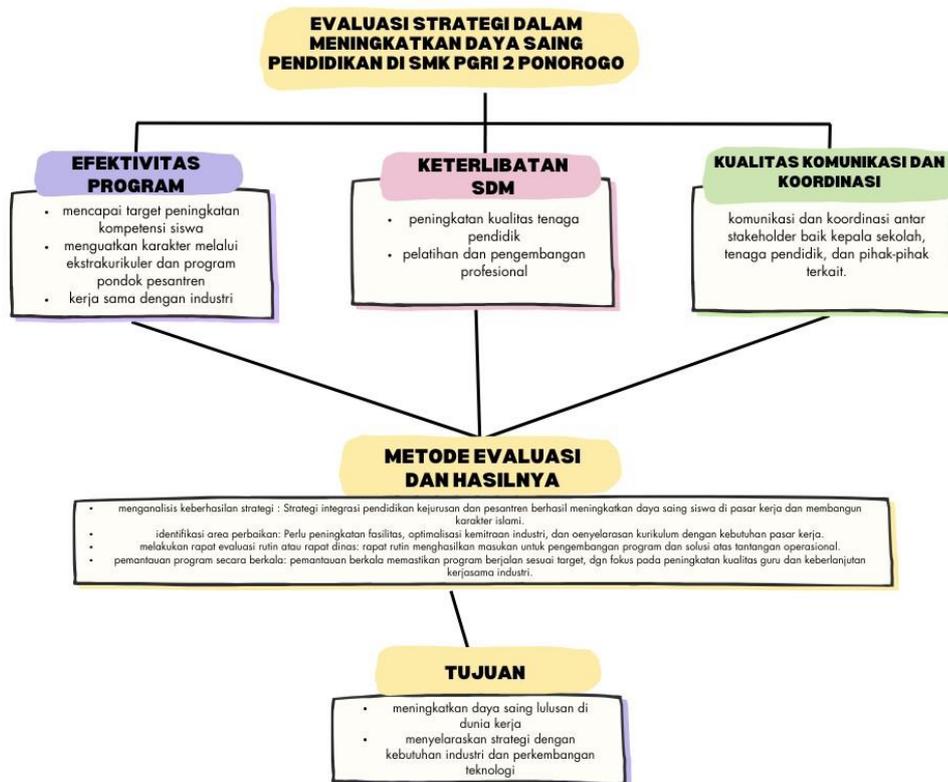
dapat merancang dan mengimplementasikan strategi yang lebih efektif.”¹³¹

Berdasarkan paparan data di atas SMK PGRI 2 Ponorogo mengadopsi beberapa kegiatan evaluasi program peningkatan daya saing pendidikan yang dilakukan Evaluasi manajemen strategi untuk meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo mencakup penilaian efektivitas program, kontribusi sumber daya manusia, serta kualitas komunikasi dan koordinasi. Evaluasi ini juga mencakup pencapaian target dalam hal peningkatan kompetensi siswa, kerja sama dengan industri, dan penguatan karakter melalui ekstrakurikuler serta program pondok pesantren. Aspek lain yang dinilai adalah relevansi kurikulum dengan kebutuhan industri, kualitas tenaga pendidik, dan fasilitas pendukung. Semua faktor tersebut dianalisis melalui rapor mutu dan rapat evaluasi rutin untuk memastikan strategi berjalan efektif dan selaras dengan visi meningkatkan daya saing lulusan di dunia kerja.

Berdasarkan data evaluasi di SMK PGRI 2 Ponorogo, strategi peningkatan daya saing pendidikan dilakukan melalui berbagai langkah evaluatif yang menyeluruh. Tahap evaluasi ini mencakup penilaian terhadap efektivitas program, keterlibatan sumber daya manusia, serta kualitas komunikasi dan koordinasi antar pihak terkait. Evaluasi bertujuan untuk memastikan bahwa target peningkatan kompetensi siswa, kerjasama dengan industri, serta penguatan karakter melalui ekstrakurikuler dan program pondok pesantren tercapai dengan baik. Selain itu, aspek relevansi kurikulum dengan kebutuhan industri, kualitas tenaga pendidik, serta kecukupan fasilitas pendukung juga menjadi fokus utama. Evaluasi ini dilakukan secara rutin melalui rapor mutu dan rapat evaluasi untuk mendeteksi area yang memerlukan perbaikan dan merumuskan langkah-langkah strategis yang lebih efektif. Dengan pendekatan evaluasi yang sistematis dan kolaboratif, SMK PGRI 2 Ponorogo berharap dapat meningkatkan daya saing lulusan di dunia kerja, selaras dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan industri yang terus

¹³¹ Wawancara dengan Waka Kurikulum Bapak Andy Dwi Restiawan. Sabtu, 3 Februari 2024, 10.00-11.00 WIB di Ruang Tamu SMK PGRI 2 Ponorogo.

berubah. Evaluasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo dapat dilihat pada peta konsep berikut:



Gambar 6.2 Peta Konsep Evaluasi Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo¹³²

B. Analisis Data

Tahap terakhir dari proses Manajemen strategi adalah evaluasi dan pengendalian/monitoring. Evaluasi adalah suatu proses peninjauan kembali mengenai Manajemen strategi berdasarkan kekurangan yang ada dalam pelaksanaan periode sebelumnya. Pada proses evaluasi terdapat penyusunan kembali strategi baru untuk memperbaiki strategi sebelumnya. Sedangkan pengendalian adalah proses untuk membatasi ruang gerak pada pelaksana manajemen agar sesuai dengan rencana yang telah disusun kembali.¹³³

¹³² Dokumentasi, Peta Konsep Evaluasi Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan, SMK PGRI 2 Ponorogo, Oktober 19, 2024.

¹³³ Budiman Sri dan Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)* 5, no. 3 (2021): 518.

Evaluasi diperlukan karena strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan dengan cara yang paling baik sekalipun menjadi usang apabila lingkungan eksternal dan internal lembaga mengalami kendala. Sangat penting bagi tim penyusun strategi secara sistematis untuk menelaah, mengevaluasi, dan mengendalikan pelaksanaan strategi.

SMK PGRI 2 Ponorogo melakukan evaluasi secara rutin dengan para tenaga pendidik, tenaga kependidikan, serta karyawan. Rapat evaluasi tersebut dilakukan rutin setiap 3 bulan sekali, selain itu pihak sekolah juga melakukan rapat evaluasi sewaktu-waktu apabila dibutuhkan. SMK PGRI 2 Ponorogo telah melaksanakan proses evaluasi dan monitoring yang sesuai dengan manajemen strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan. Dengan adanya evaluasi yang dilaksanakan SMK PGRI 2 Ponorogo menghasilkan *output* berupa keputusan-keputusan yang menjadi pedoman strategik sebagai bahan perbaikan program-program yang belum maksimal. Dengan adanya evaluasi yang maksimal, maka diharapkan nantinya juga tercipta kegiatan/program yang optimal setelahnya. Hasil evaluasi tersebut akan dijadikan tolak ukur berhasil atau tidaknya program tersebut. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Suharsimi Arikunto, bahwasanya evaluasi merupakan serangkaian kegiatan atau aktivitas yang bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan pada suatu program pendidikan.¹³⁴

Hasil analisis data menunjukkan bahwa SMK PGRI 2 Ponorogo telah melakukan evaluasi manajemen strategi yang menyeluruh, mencakup berbagai aspek krusial dalam peningkatan daya saing pendidikan. Penilaian terhadap efektivitas program, keterlibatan sumber daya manusia, kualitas komunikasi, dan pencapaian target menjadi fondasi dalam proses evaluasi ini. Evaluasi ini meliputi penilaian terhadap efektivitas program yang telah diterapkan, kontribusi sumber daya manusia, dan kualitas komunikasi serta koordinasi antar pihak terkait. Selain itu, evaluasi juga menyoroti pencapaian target dalam peningkatan kompetensi siswa, kolaborasi dengan dunia industri, serta

¹³⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1983), 9.

penguatan karakter melalui program pondok pesantren dan kegiatan ekstrakurikuler. Hal ini sejalan dengan teori *Strategic Management* dari Fred R. David (2011), yang menyatakan bahwa evaluasi strategi harus mencakup tiga aktivitas utama: *review of external and internal factors*, pengukuran kinerja, dan pengambilan tindakan korektif.¹³⁵ Evaluasi yang dilakukan di SMK PGRI 2 Ponorogo menekankan pentingnya mengidentifikasi gap antara perencanaan dan implementasi, serta mengambil langkah perbaikan untuk meningkatkan efektivitas strategi yang diterapkan.

Proses manajemen strategi memiliki dampak yang signifikan terhadap keputusan yang diambil, terutama karena keputusan strategis biasanya membawa konsekuensi jangka panjang. Keputusan yang tidak tepat dalam konteks strategis dapat menyebabkan kerugian besar bagi lembaga, dan memperbaiki kesalahan tersebut sering kali memerlukan upaya yang sulit dan kompleks. Oleh karena itu, evaluasi strategi menjadi komponen penting dalam manajemen, tidak hanya sebagai alat untuk menilai keberhasilan strategi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk mendeteksi potensi masalah lebih awal. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, manajemen dapat menerima peringatan dini terkait isu-isu kritis, sehingga dapat diatasi sebelum situasi semakin memburuk. Setelah dilakukan evaluasi, tentu akan ditemukan kendala dan hambatan yang dihadapi selama penerapan strategi yang sudah dilaksanakan. Kendala dan hambatan memang tidaklah signifikan, akan tetapi harus segera diselesaikan. Menurut David evaluasi strategi meliputi tiga kegiatan dasar:¹³⁶

1. Memeriksa dasar strategi lembaga

Tim manajemen SMK PGRI 2 Ponorogo melakukan evaluasi pada setiap kebijakan yang digagas oleh tim manajemen kecil yang ada di setiap jurusan. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan sesuai dengan visi dan misi sekolah, serta dapat menyesuaikan dengan dinamika kebutuhan industri dan perkembangan pendidikan kejuruan. Evaluasi ini juga berfungsi untuk menilai apakah kebijakan

¹³⁵ David, *Manajemen Strategik*, 81.

¹³⁶ David, 285.

tersebut efektif dalam meningkatkan kompetensi siswa dan daya saing lulusan di dunia kerja.

2. Membandingkan hasil yang dihadapkan dengan hasil aktual

Setiap program yang dirumuskan oleh SMK PGRI 2 Ponorogo dilengkapi dengan tolok ukur sebagai alat pembanding untuk mengevaluasi pelaksanaannya. Barometer ini digunakan untuk membandingkan program-program yang telah berhasil dijalankan dengan program yang belum dilaksanakan. Dengan demikian, sekolah dapat secara objektif menilai efektivitas program yang sedang berjalan, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, dan menentukan langkah-langkah perbaikan.

3. Mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sesuai rencana

Tim manajemen SMK PGRI 2 Ponorogo (pusat) secara aktif melakukan monitoring terhadap tim manajemen di setiap jurusan melalui pendekatan langsung di lapangan. Dalam proses ini, mereka menerapkan tindakan "on the spot," yaitu melakukan koreksi segera ketika ada ketidaksesuaian dalam pelaksanaan program. Jika ditemukan masalah atau hambatan, perbaikan langsung dilakukan pada saat itu juga, sehingga implementasi program tetap berjalan sesuai rencana yang telah disepakati. Pendekatan ini memungkinkan untuk menjaga kesinambungan program dan memastikan bahwa setiap kebijakan atau strategi yang diterapkan berjalan efektif.

Dengan demikian, proses tersebut berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja lembaga, yang kemudian menjadi dasar untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan program-program yang telah dirumuskan. Dengan adanya mekanisme evaluasi dan koreksi langsung ini, lembaga dapat lebih mudah memastikan bahwa setiap program berjalan sesuai rencana dan tetap berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Proses ini juga membantu mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan, sehingga kinerja lembaga dapat terus berkembang dan hasil yang diinginkan dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien.

C. Sinkronisasi dan Transformatif

Berdasarkan analisis peneliti berdasarkan pemaparan data terkait evaluasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan, SMK PGRI 2 Ponorogo telah melakukan proses evaluasi strategi dengan optimal. Evaluasi ini dilakukan untuk memastikan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Evaluasi yang dilaksanakan SMK PGRI 2 Ponorogo telah melibatkan semua SDM yang berkaitan dan berhak untuk melakukan evaluasi. SMK PGRI 2 Ponorogo sudah menggunakan instrumen evaluasi yang sesuai, yaitu menggunakan teknik evaluasi secara rutin, berkelanjutan, serta menggunakan pendekatan yang intens.

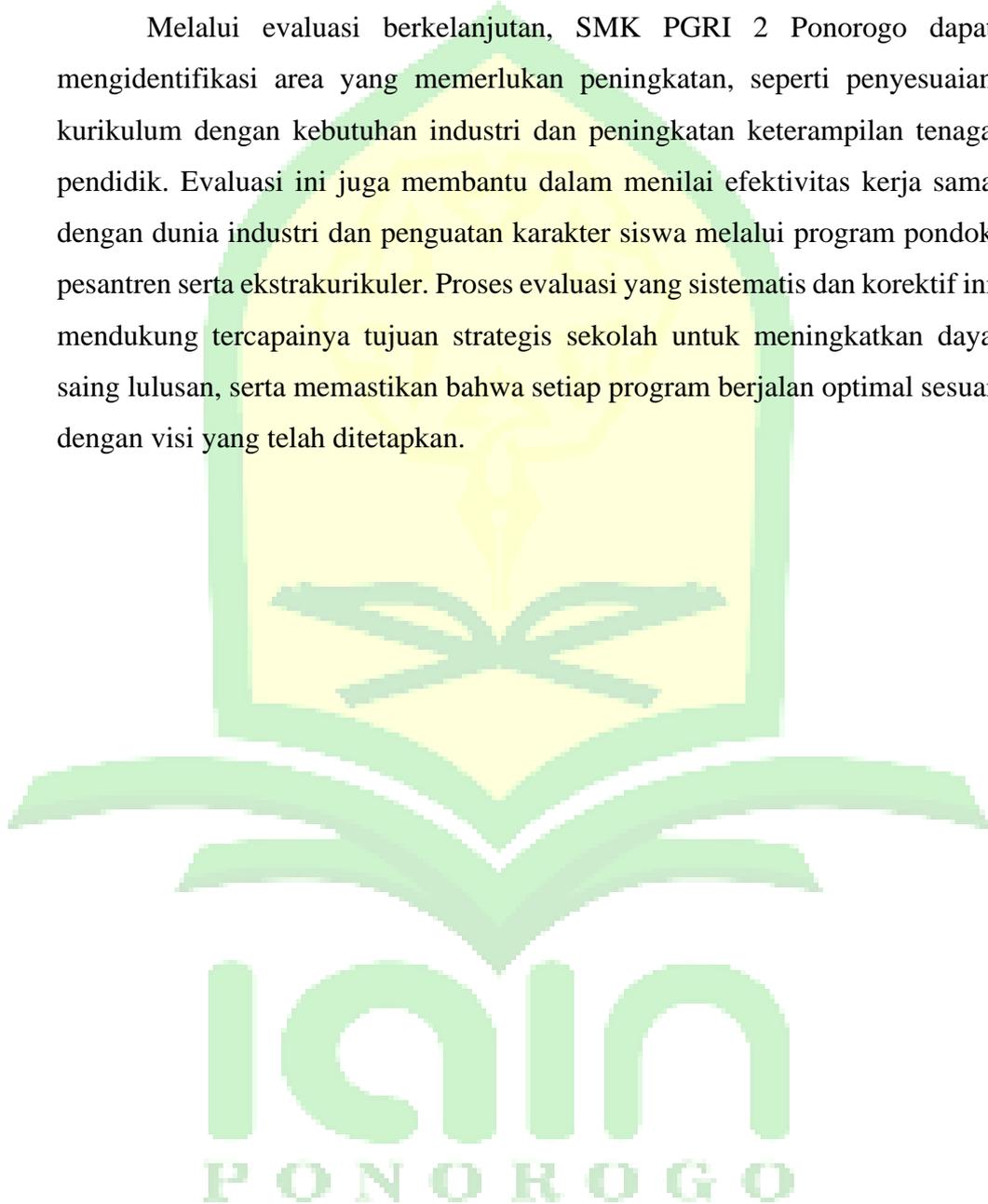
Evaluasi strategi yang berkelanjutan memungkinkan standar penilaian perkembangan dapat disusun dan dipantau secara lebih efektif. Beberapa strategi memerlukan waktu bertahun-tahun untuk diimplementasikan, sehingga hasilnya baru bisa terlihat dalam jangka panjang. Strategi yang berhasil adalah perpaduan antara kesabaran dan tekad yang kuat untuk melakukan tindakan korektif jika diperlukan. Dalam setiap organisasi, akan selalu ada momen di mana langkah-langkah korektif harus diambil untuk menjaga strategi tetap relevan dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Proses manajemen strategi di SMK PGRI 2 Ponorogo melibatkan evaluasi dan pengendalian sebagai langkah terakhir yang penting untuk memastikan efektivitas pelaksanaan strategi. Evaluasi bertujuan untuk meninjau kembali strategi berdasarkan kekurangan atau kendala yang muncul selama pelaksanaan, sementara pengendalian memastikan bahwa pelaksana tetap berada pada jalur yang sudah ditetapkan. Lingkungan internal dan eksternal yang terus berubah bisa menyebabkan strategi yang telah diterapkan menjadi tidak relevan, sehingga evaluasi diperlukan untuk menyesuaikan dengan perubahan tersebut.

Hasil evaluasi rutin di SMK PGRI 2 Ponorogo, yang melibatkan tenaga pendidik dan kependidikan, serta karyawan, menunjukkan adanya keputusan-keputusan strategis yang menjadi panduan untuk perbaikan program. Proses evaluasi ini menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam tentang

efektivitas program, kendala yang dihadapi, dan tindakan korektif yang diperlukan. Dengan demikian, evaluasi ini berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja lembaga, memantau program yang sudah dan belum terlaksana, serta melakukan perbaikan berkelanjutan.

Melalui evaluasi berkelanjutan, SMK PGRI 2 Ponorogo dapat mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan, seperti penyesuaian kurikulum dengan kebutuhan industri dan peningkatan keterampilan tenaga pendidik. Evaluasi ini juga membantu dalam menilai efektivitas kerja sama dengan dunia industri dan penguatan karakter siswa melalui program pondok pesantren serta ekstrakurikuler. Proses evaluasi yang sistematis dan korektif ini mendukung tercapainya tujuan strategis sekolah untuk meningkatkan daya saing lulusan, serta memastikan bahwa setiap program berjalan optimal sesuai dengan visi yang telah ditetapkan.



BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil kajian, dan analisis serta pembahasan terhadap hasil temuan dari penelitian mengenai manajemen strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo telah mengadopsi pendekatan yang terstruktur dan komprehensif dalam manajemen strategi. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perumusan strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo didasarkan pada perumusan visi, misi dan penentuan tujuan peningkatan daya saing pendidikan, analisis kebutuhan internal dan eksternal (SWOT) dalam peningkatan daya saing di SMK PGRI 2 Ponorogo dengan fokus pada peningkatan kompetensi siswa, kolaborasi dengan dunia industri, serta penguatan karakter melalui pondok pesantren. Hasil perumusan strategi diantaranya yakni: (a). SMK berbasis pesantren dengan menciptakan lulusan berkarakter Islami dan berkompeten, (b). Hubungan dunia industri seperti kerjasama sekolah dengan perusahaan besar dengan memberikan kesempatan magang di perusahaan mitra sekolah, (c). Peningkatan kualitas guru. Strategi yang dirumuskan mencakup berbagai program pendidikan dan kegiatan yang bertujuan untuk membekali siswa dengan keterampilan yang relevan dengan dunia kerja.
2. Implementasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo berhasil memadukan kurikulum berbasis kompetensi dengan kolaborasi industry dan mengedepankan SMK industri berbasis pondok pesantren. Serta memberikan siswa pengalaman belajar yang terintegrasi melalui program teaching factory dan magang. Inovasi ini didukung oleh sinergi antara tim manajemen sekolah dan tim kecil di jurusan, yang berperan dalam memastikan bahwa strategi yang dirancang diimplementasikan dengan baik dan sesuai dengan tujuan sekolah.

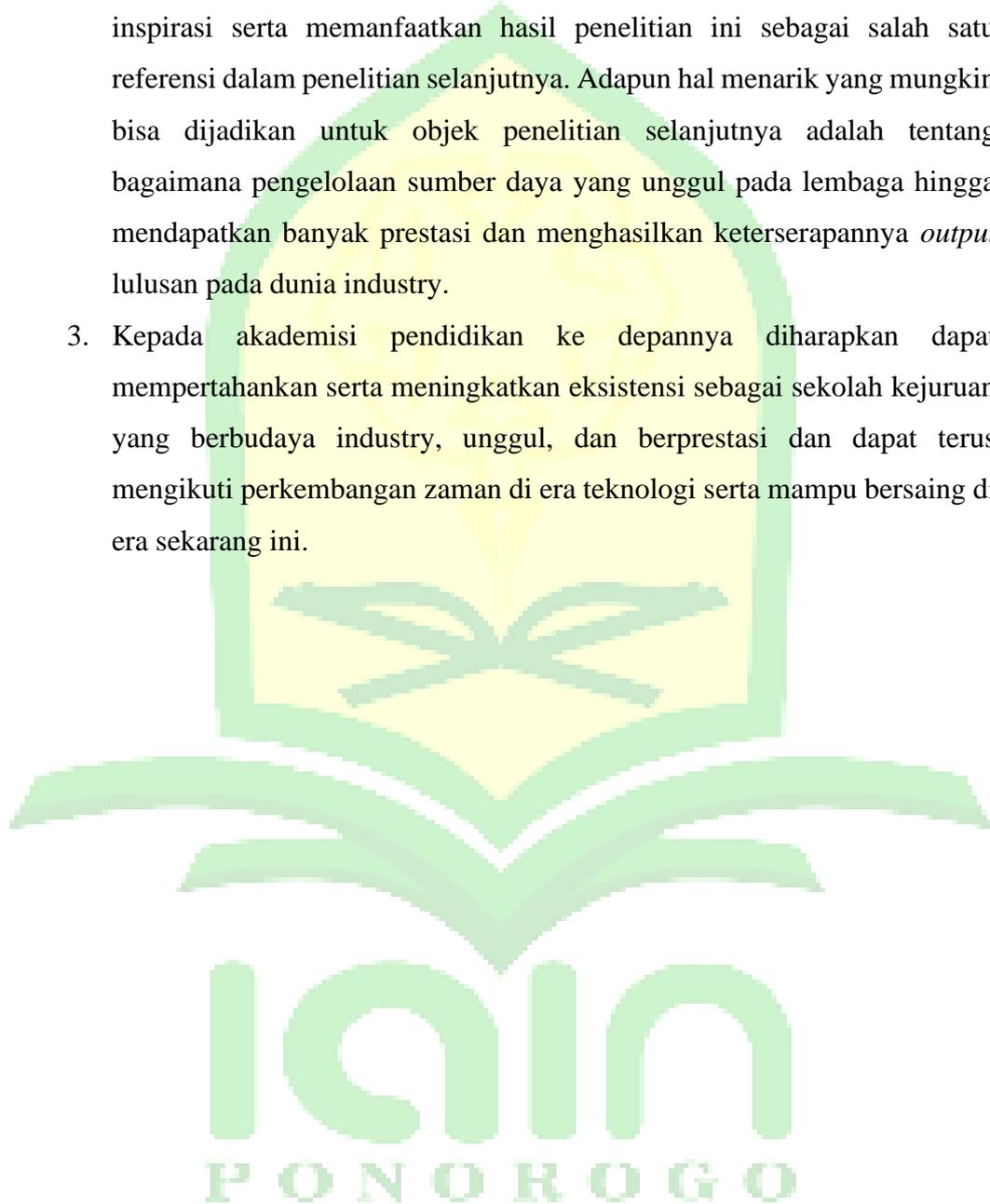
Pemantauan ketat dan tindakan korektif "on the spot" juga memastikan bahwa program berjalan sesuai rencana, dengan evaluasi rutin yang membantu mengidentifikasi kesenjangan dan memberikan perbaikan yang diperlukan. Kolaborasi yang kuat dengan dunia usaha dan industri menjadi kunci utama dalam meningkatkan daya saing lulusan. Siswa tidak hanya dibekali dengan keterampilan teknis yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja, tetapi juga nilai-nilai karakter yang diperkuat melalui program pondok pesantren. Program pondok pesantren wajib diikuti semua siswa dari kelas 1 sampai 3. Setiap siswa wajib mengikuti pondok selama 1 minggu pada tiap Jenjang kelas. Jadi setiap siswa akan mengikuti program mondok selama 3 kali. Selain itu siswa diharuskan bisa baca tulis Al-Qur'an sebagai salah satu syarat diakhir kelulusan. Program ekstrakurikuler dan kompetisi juga berperan dalam meningkatkan keterampilan siswa dan membentuk kepercayaan diri mereka.

3. Evaluasi strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo dilakukan secara rutin dan terukur, dengan rapat evaluasi bulanan serta sewaktu-waktu jika diperlukan. Evaluasi yang dilakukan mencakup penilaian terhadap efektivitas program, keterlibatan sumber daya manusia, dan pencapaian target strategis. Evaluasi ini membantu mengidentifikasi kesenjangan antara rencana dan implementasi, serta mendorong tindakan korektif untuk memastikan keberhasilan program. Evaluasi juga berfungsi sebagai alat pengukur kinerja lembaga, dengan hasil yang digunakan sebagai bahan perbaikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan daya saing lulusan.

B. Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan penulis tentang manajemen strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan, maka terdapat beberapa saran yang ingin peneliti sampaikan kepada pihak terkait, diantaranya sebagai berikut:

1. Kepada institusi, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi guna peningkatan serta motivasi khususnya dalam proses manajemen strategi dalam meningkatkan daya saing pendidikan.
2. Kepada peneliti selanjutnya agar penelitian ini dapat dijadikan sebagai inspirasi serta memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai salah satu referensi dalam penelitian selanjutnya. Adapun hal menarik yang mungkin bisa dijadikan untuk objek penelitian selanjutnya adalah tentang bagaimana pengelolaan sumber daya yang unggul pada lembaga hingga mendapatkan banyak prestasi dan menghasilkan keterserapannya *output* lulusan pada dunia industry.
3. Kepada akademisi pendidikan ke depannya diharapkan dapat mempertahankan serta meningkatkan eksistensi sebagai sekolah kejuruan yang berbudaya industry, unggul, dan berprestasi dan dapat terus mengikuti perkembangan zaman di era teknologi serta mampu bersaing di era sekarang ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Abin, Moh. Rois. "Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan." *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 05, no. 01 (Juni 2017): 87–102.
- AP Sinaga, Corry Novrica. "Strategi Komunikasi Radio Komunitas Usukom FM dalam Mempertahankan Eksistensinya." *Jurnal Interaksi* 1, no. 1 (2017): 1–16.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Bina Aksara, 1983.
- . *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2013.
- Bogdan, Robert C., dan Biklen. *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1982.
- David, Fred R. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- David, Fred R. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*. 15 ed. Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- David, Fred R.. *Strategic Management Concept and Cases*. Florence, South Carolina: Prentice Hall, 2009.
- Denzin, Norman K. *Sociological Methods*,. New York: McGraw-Hill, 1978.
- DEPAG RI. *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia, 2013.
- Efferi, Adri. "Dinamika Persaingan antar Lembaga Pendidikan." *Journal Of Empirical Research in islamic Education* 2, no. 1 (2014): 96–116.
- Emzir. *Metode Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Faradi, Azis, dan H. Abdul. "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN 1 Lombok Barat Tahun Pelajaran 2021/2022." *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2022): 91–99.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.

- Fathurrohman, Pupuh, dan M Sobri Sutikno. *Strategi Belajar Mengajar*. Cetakan ke-2. Bandung: PT Refika Aditama, 2007.
- Fridiyanto. *Manajemen Strategi: Konsep Bisnis bagi Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2019.
- Grafin. *Manajemen Jilid 1 Edisi 7*. Jakarta: Erlangga, 2004.
- H.B Siswanto. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Hulawa E, Djeprine. “Literasi Abad 21 dalam Perspektif Islam dan Implikasinya terhadap Pembentukan Kompetensi dan Kualitas Karakter Peserta Didik.” *UIN Sultan Syarif Kasim Riau*, 2021.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Cet-II. Bandung: Pustaka Setia, 2011.
- Hunger, J. David, dan Thomas I Wheelen. *Manajemen Strategi, terjemahan*. Yogyakarta: Andi, 2009.
- Izefti, Rizki Aulia. “Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021): 1578–86.
- Kurniadin, Didin, dan Imam Machali. *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Cetakan ke-3. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.
- Kusumastuti, Ahmad, dan Ahmad Mustamil Khoiron. *Metode Penelitian Kualitatif*. Semarang: Lembaga Pendidikan Soekarno Pressindo Kota Semarang, 2019.
- Lincoln, dan Guba. *Effective Evaluation*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981.
- Lofland. *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont: Cal: Wadsworth Publishing Company, 1984.
- Maksum. *Implementasi Manajemen Strategis dan Daya Saing dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah SMK Al Hasra Bojong Sari Depok*. Jakarta: Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al Hikmah Yayasan Pendidikan Islam Al-Mahbubiyah, 2020.
- M.B Miles, A.M Huberman, dan J Saldana. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, 3rd ed*. USA: Sage Publications, 2014.
- Media Ponorogo. “Gajah Mada Scouting Rally SMK PGRI 2 Ponorogo.” *Media Ponorogo*, 14 Maret 2023, 912/3/2023 edisi.
- Moelong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.

- Moelong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016.
- Muhammad, Suwarsono. *Strategi Korporat: Konsep dan Aplikasinya dalam Dunia Bisnis. Edisi ke-2*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Mulyani, dan Jamilus. "Pengembangan Pendidik Sebagai Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Atas." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021): 1170–76.
- Mulyasa, Dedi. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: PT Rosda Karya, 2011.
- Nidritiasa Karindasari, Deliamanda. "Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Ponorogo." *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)* 8, no. 3 (Agustus 2022): 2497–2503.
- Parakhina V, Godina, dan Boris. "Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness." *International Journal of Educational Management* 31, no. 1 (2017): 62–75.
- Porter, Michael E. *Keunggulan Bersaing*. Tangerang: Karisma Publishing Group, 2008.
- Pratiwi, Ulfa Ispiani. *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Ekstrakurikuler Tahfidz Al-Qur'an di SMA Islam Al-Azhar 22 Cikarang Kabupaten Bekasi*. Bekasi: Universitas Islam, 2022.
- Quinn Patton, Michael. *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.
- Rachmat. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2014.
- S. Ali Jaded Al Idrus. *Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafiyah Sukorejo Situbondo, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok Tengah, dan Pondok Pesantren Darunnahdlatin Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur)*. Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2014.
- Sahroni, Mohammad. *Analisis Dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017.
- Santi, Anita. *Inovasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah*. Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2016.
- Saroni, Mohammad. *Analisis & Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017.

- Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama, 2014.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Sigala, Syaiful. *Budaya dan Reinvent Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sri, Budiman, dan Suparjo. “Manajemen Strategik Pendidikan Islam.” *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)* 5, no. 3 (2021).
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta, 2014.
- Sumihardjo, Tumar. *Daya Saing Daerah Konsep dan Pengukurannya di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2002.
- Sundar G., Bharadwaj. “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions.” *Journal of Marketing* 57 (Oktober 1993).
- Suwarsono, Muhammad. *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2008.
- Syukur, Fattah. *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*. Semarang: Pustaka Risky Putra, 2011.
- Taifiqurokhohman. *Manajemen Strategik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016.
- Tim Penyusun. *Buku Panduan Penulisan Tesis*. Ponorogo: Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, t.t.
- Umie Rukmanasari, Sulistya. “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan.” *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 3, no. 1 (Desember 2016): 21–40.
- Valentina Parakhina, Olga Godina, Olga Boris, dan Lev Ushvitsky. “Strategic Management in Universities as a Factor of Their Global Competitiveness.” *International Journal of Educational Management* 31, no. 1 (2017): 62–75.
- Wiyatiningsih. *Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Daya Saing*. Malang: UIN Malang, 2017.
- Wiyatiningsih, Maya. *Peningkatan Mutu Pendidikan untuk Meningkatkan Daya Saing*. Malang: UIN Malang, 2017.
- Zamroni, Hasan Baharun, Fathor Rozi, Wahidatus Sholeha, dan Yuliana Anggraini. “Intercultural Communication: Strategy to Improve School

Competitiveness Based on Public Demand.” *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 6, no. 4 (2022): 2886–95.

Zazin, Nur. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.

