

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Strategi Menurut Fred R. David

1. Konsep Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* (*stratos*:militer dan *ago/agein*: memimpin) yang diartikan sebagai *the art of the general* atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan²⁵. Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan²⁶. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu yang menggunakan dan mengembangkan kekuatan (ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut kamus umum bahasa Indonesia, strategi adalah ilmu siasat perang atau akal (tipu muslihat) untuk mencapai suatu maksud²⁷. Namun dalam perkembangannya, kata ini sering dipakai dalam pengertian yang lebih luas sebagai cara yang ditempuh seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Strategi adalah usaha manajerial dalam menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi

²⁵ Yasin, Muhammad, dan Kiki Fadilah. "Strategi Kepala Sekolah dalam Mengatasi Kekurangan Tenaga Pendidik di SMP Islam Ma'arif Sangatta Utara." *An-Nadzir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2023): 1–11.

²⁶ Setiawati, Fenty. "Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan." *Jurnal At-Tadbir* 30, no. 1 (2020): 57–66.

²⁷ Selegi, Susanti Faipri, dkk. *Strategi Pembelajaran*. Ghofur: CV. Azka Pustaka, 2023.

yang telah ditentukan²⁸. Menurut Chandler, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya²⁹.

2. Tahapan Strategi dalam Pendidikan

Menurut Fred R. David, strategi dapat dibagi menjadi tiga fase³⁰, yaitu:

a. Tahap Formulasi Strategi

Tahap ini perlu adanya formulasi strategis suatu organisasi, yang mana langkah tersebut digunakan menentukan dan merencanakan program yang akan dibuat untuk mencapai tujuan organisasi (*goals*)³¹. Dalam proses ini, organisasi mengembangkan misi dan tujuan jangka panjang mereka, mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin berasal dari luar, mengevaluasi kekuatan dan kelemahan, menghasilkan alternatif strategi, dan memilih strategi yang paling sesuai untuk diadopsi.³² Dalam merumuskan formulasi strategi Saiful Sagala menegaskan bahwa terdapat empat langkah formulasi strategik yang harus dilakukan dalam lembaga pendidikan:³³

²⁸ Herfita, Devi, dkk. "Analisis Strategi Bisnis pada PT Gancia Citra Rasa." *Jurnal Eksekutif* 14, no. 2 (2017).

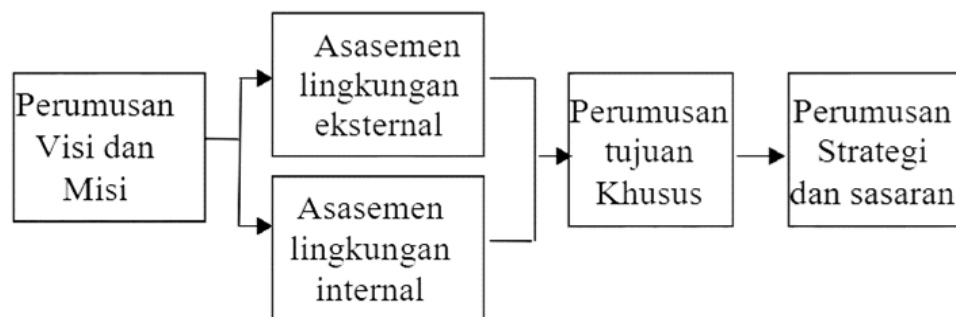
²⁹ Budio, Sesra. "Strategi Manajemen Sekolah." *Jurnal Menata: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2019): 56–72.

³⁰ David, Fred R., dan Forest R. David. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts, and Cases*. Edisi ke-15. New Jersey: Pearson Education, 2015.

³¹ Turmidzi, Imam, dan Istianah. "Implementasi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah." *Tarbawi: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam* 5, no. 2 (2022): 90–100..

³² Amnillah, Martin, dkk. *Manajemen Strategi*. Nganjuk: Selat Media, 2023.

³³ Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2013, hlm 131.

Gambar 2.1 Proses Formulasi Strategi

Bagan tersebut menggambarkan tahapan proses perumusan strategi yang dimulai dari: 1) Perumusan visi dan misi sebagai fondasi dasar arah pengembangan lembaga³⁴. Visi dan misi menjadi pijakan normatif yang menentukan cita-cita jangka panjang serta nilai-nilai yang ingin diwujudkan oleh lembaga. Setelah visi dan misi dirumuskan, langkah berikutnya adalah 2) Melakukan asesmen lingkungan, yang terdiri atas asesmen lingkungan eksternal dan asesmen lingkungan internal³⁵. Asesmen lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang berasal dari luar lembaga, seperti kondisi persaingan antar sekolah, kebijakan pemerintah, serta kebutuhan dan harapan masyarakat. Sementara itu, asesmen lingkungan internal dilakukan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan lembaga, meliputi sumber daya manusia, mutu peserta didik, budaya organisasi, serta sarana dan prasarana yang dimiliki. 3) Perumusan tujuan khusus, yaitu penetapan target-target strategis yang lebih

³⁴ Pramitha, Devi. "Urgensi Perumusan Visi, Misi dan Nilai-Nilai pada Lembaga Pendidikan Islam." *Tarbawi: Jurnal Studi Pendidikan Islami* 1, no. 1 (2017): 45–52.

³⁵ Eferi, Adri. "Urgensi Penilaian Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Penerapan Total Quality Management (TQM) di Lembaga Pendidikan Islam." *ATTARBIYAH: Journal of Islamic Culture and Education* 1, no. 1 (2016): 149–78..

operasional dan terukur sesuai dengan kondisi nyata lembaga³⁶. Setelah tujuan khusus ditetapkan, tahap selanjutnya adalah 4) Perumusan strategi dan sasaran, yakni penyusunan langkah-langkah konkret dan arah kebijakan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Dengan demikian, bagan tersebut menunjukkan bahwa strategi tidak disusun secara spontan, melainkan melalui proses sistematis yang dimulai dari arah visi-misi, analisis lingkungan, penetapan tujuan, hingga akhirnya menghasilkan strategi dan sasaran yang realistis serta kontekstual³⁷.

b. Tahap Implementasi Strategi

Tahap ini organisasi mengambil tindakan nyata untuk mencapai tujuan strategis. Hal ini melibatkan alokasi sumber daya dan penggunaan informasi formulasi strategi untuk memandu pengambilan keputusan. Selama proses ini, organisasi juga memantau kemajuan dan mengatasi masalah yang mungkin terjadi.³⁸

Implementasi strategi daya saing di Sekolah harus mengantisipasi segala kemungkinan yang dapat terjadi dan sedini mungkin mempersiapkan diri untuk menumpuk keunggulan bersaing agar dapat memenangkan persaingan terhadap pesaingnya.³⁹

Menumpuk keunggulan bersaing berarti mempersiapkan langkah-

³⁶ Lirizki, Riza. "Strategi Lembaga Dakwah Berbasis Balanced Scorecard: Resolusi Peningkatan Kinerja LPQ Miftahul Jannah Tahun 2025." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 1 (2025): 105–22.

³⁷ Bagea, Ishak, Herisna, Deni Dahlan, Siska, dan Gay Rama Tio Gadis Abdi Hayat. *Manajemen Strategi dan Pengembangan Pendidikan*. Jambi: Hafizhah Press, 2026.

³⁸ Fadhli, Muhammad. "Implementasi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan." *Continuous Education: Journal of Science and Research* 1, no. 1 (2020): 11–23. <https://doi.org/10.51178/ce.v1i1.7>.

³⁹ Digrantoro, C. *Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis*. Jakarta: PT. Grasindo, 2002.

langkah yang akan dilakukan sekolah untuk memenangkan persaingan. Saroni menjelaskan langkah-langkah menerapkan strategi sebagai berikut:⁴⁰

1) Meningkatkan peran aktif warga sekolah

Rasa *andarbeni* atau rasa ikut memiliki keberadaan sekolah seyogyanya dikembangkan dalam hati setiap warga sekolah, proses dan pola kehidupan dilingkungan sekolah merupakan perpaduan dari sekian banyak personal dengan berbagai macam pola kehidupan, berbagai pola kehidupan ini tentunya akan menyebabkan friksi dalam penyelenggaraan proses sebab menjadi hambatan mencapai tujuan⁴¹.

Bertumbuhnya rasa *andarbeni* ini memungkinkan terlaksananya program-program sekolah yang mengarah pada tujuan sekolah secara luas. Warga sekolah merupakan sumber potensi terbesar yang dimiliki oleh sekolah dan harus diberayakan secara maksimal, oleh karena itulah dibutuhkan peran mereka dalam kegiatan yang diselenggarakan sekolah⁴². Warga sekolah dapat meliputi guru, karyawan serta peserta didik.

⁴⁰ Saroni, M. *Analisis dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017.

⁴¹ Nizary, Muhammad Afifullah, dan Tasman Hamami. "Budaya Sekolah." *At-Ta'fikir* 13, no. 2 (2020): 161–72.

⁴² Purwati Purwati, "Meningkatkan Peran Serta Warga Sekolah dalam Penataan Lingkungan Sekolah Sampai Tahun Pelajaran 2019-2020," *Jurnal Pembelajaran dan Ilmu Pendidikan* 3, no. 2 (2023): 168–77.

2) Meningkatkan peran aktif orang tua siswa

Orang tua merupakan kolega dalam penyelenggaraan proses pendidikan dan pembelajaran untuk anak didik⁴³. Peran orang tua siswa ikut menentukan keberhasilan dalam meningkatkan ketahanan sekolah dalam kancan persaingan. Kerja sama orang tua dan sekolah harus dikondisikan sedemikian rupa sehingga setiap program sekolah mendapatkan dukungan ataupun evaluasi positif dari orang tua. Orang tua yang selama ini hanya berperan sebagai konsumen harus dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekolah⁴⁴.

3) Meningkatkan peran masyarakat

Masyarakat menjadi kolega utama bagi sekolah untuk mengupayakan pencapaian tujuan sekolah⁴⁵. Masyarakat merupakan wahana bagi sekolah untuk berproses dan menerapkan hasil prosesnya, sekolah merupakan wahana bagi masyarakat untuk mempersiapkan anak-anaknya menjadi sosok-sosok produktif dalam kehidupan.

Oleh karena itulah masyarakat harus ikut berperan serta dalam penyelenggaraan proses pendidikan dan pembelajaran, peran serta dalam hal ini bukan berarti masyarakat harus ikut secara konkret dalam proses, melainkan cukup ikut memperhatikan,

⁴³ Irwan Irwan, Nuryani Nuryani, dan Masruddin Masruddin, "Kolaborasi Sekolah dengan Orang Tua dalam Meningkatkan Proses Belajar Peserta Didik," *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 8, no. 1 (2023): 131–54.

⁴⁴ Muhammad Mona Adha dan Eska Prawisudawati Ulpa, "Peran Orang Tua dan Guru dalam Mengembangkan Karakter Anak/Peserta Didik di Era Modern," *Jurnal Global Citizen* 10, no. 2 (2021): 90–100.

⁴⁵ Abdul Rahmat, *Hubungan Sekolah dan Masyarakat: Mengelola Partisipasi Masyarakat dalam Peningkatan Mutu Sekolah* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021).

mengawasi, dan mengevaluasi proses dan hasil proses yang dilakukan sekolah. Bentuk keikutsertaan masyarakat dalam kegiatan sekolah tidak harus pada kegiatan proses, tetapi dapat dalam bentuk dukungan lainnya, salah satunya mendukung finansial dan ide bagi perkembangan sekolah⁴⁶.

c. Tahap Evaluasi dan Kontrol Strategi

Merupakan upaya mengawasi hasil dari formulasi dan implementasi strategi, termasuk penilaian kinerja individu dan organisasi pendidikan serta tindakan perbaikan jika diperlukan⁴⁷. Evaluasi memiliki tiga tujuan utama yaitu meninjau faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar strategi yang ada, menilai kinerja strategi yang telah dijalankan, terakhir melakukan tindakan koreksi jika diperlukan.⁴⁸

Evaluasi strategis juga memainkan peran penting dalam peningkatan kualitas, pemberdayaan tim, dan peningkatan efektivitas proses pendidikan⁴⁹. Dengan demikian, evaluasi atau kontrol strategis tidak hanya menjadi alat untuk mengukur kinerja, tetapi juga merupakan proses dinamis yang membantu lembaga pendidikan untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mencapai visi serta misi pendidikan mereka.

⁴⁶ Susanty Susanty, "Pemberdayaan dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan Menuju Sekolah Bermutu," *Jurnal Terapung: Ilmu-Ilmu Sosial* 6, no. 2 (2024): 221–38..

⁴⁷ Aswaruddin Aswaruddin dkk., "Pengendalian dan Pengawasan dalam Manajemen Organisasi Pendidikan," *MUDABBIR Journal Research and Education Studies* 4, no. 2 (2024): 244–51.

⁴⁸ Sri Budiman dan Suparjo Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)* 5, no. 3 (2021), <https://doi.org/10.58258/jisip.v5i3.2197>.

⁴⁹ Irwan Suryadi dkk., "Peran Kepemimpinan Efektif dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Pendidikan," *Journal of International Multidisciplinary Research* 1, no. 2 (2023).

B. Konsep Keunggulan Bersaing Menurut Michael Porter

1. Definisi Keunggulan Bersaing menurut Porter

Michael E. Porter, seorang tokoh terkemuka dalam bidang manajemen strategis, memperkenalkan konsep *Generic Competitive Strategies* sebagai pendekatan dasar bagi organisasi dalam menghadapi persaingan dan membangun keunggulan kompetitif⁵⁰. Menurut Michael E. Porter, keunggulan bersaing adalah tindakan atau pendekatan yang digunakan organisasi untuk menarik pelanggan, menghadapi tekanan dari pesaing, serta memperkuat posisi di pasar⁵¹. Dalam konteks manajemen umum, keunggulan bersaing membantu organisasi memahami posisi strategisnya dan menentukan cara paling efektif untuk memanfaatkan kekuatan internal guna menghadapi ancaman eksternal. Strategi ini mencakup formulasi jangka panjang yang mencerminkan bagaimana suatu organisasi mengalokasikan sumber dayanya untuk membedakan diri dari pesaing, menurunkan biaya operasional, atau melayani segmen pasar tertentu secara lebih efektif⁵².

Meskipun berasal dari dunia bisnis, konsep keunggulan bersaing kini sudah banyak diadopsi dalam sektor publik dan pendidikan seperti madrasah, yang kini juga menghadapi dinamika kompetitif dalam meraih kepercayaan publik dan mempertahankan kualitas layanan. Keunggulan bersaing memungkinkan madrasah untuk tumbuh dan berkembang melalui pemanfaatan keunggulan khas yang sulit ditiru oleh lembaga lain, baik dari

⁵⁰ Porter, "Competitive Strategy."

⁵¹ Porter, "Competitive Strategy."

⁵² S. E. Rineliana dkk., *Manajemen Strategik* (Jakarta: Cendikia Mulia Mandiri, 2025).

sisi program keagamaan, pembinaan karakter, maupun layanan pendidikan yang holistik⁵³. Dengan pendekatan strategis ini, madrasah dapat membangun posisi yang kuat dan berkelanjutan di tengah perubahan sosial dan dinamika kebutuhan masyarakat.

Porter mengidentifikasi tiga strategi generik yang dapat diterapkan oleh berbagai jenis organisasi, termasuk lembaga pendidikan⁵⁴, yaitu:.

a. Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Diferensiasi bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui penawaran produk atau layanan yang unik dan berbeda dari para pesaing⁵⁵. Dalam strategi ini, organisasi berupaya menciptakan nilai tambah yang dirasakan oleh konsumen, sehingga mereka memiliki alasan kuat untuk memilih layanan tersebut meskipun dengan harga yang mungkin lebih tinggi. Konsep diferensiasi menekankan pada penciptaan keunikan yang sulit ditiru, baik dari segi fitur, kualitas layanan, pengalaman pengguna, maupun identitas merek yang kuat⁵⁶. Risiko menjalankan strategi diferensiasi adalah bahwa produk yang unik kurang mendapat penilaian yang baik dari konsumen untuk menjustifikasi harga yang lebih tinggi. Risiko lainnya adalah pesaing bisa jadi dengan cepat mencari cara untuk meniru fitur-fitur

⁵³ Endang Solihin dan Amaliah Fitri, "Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan *Competitive Advantage* Lembaga Pendidikan: (Penelitian di MAN 2 Tasikmalaya)," *Pesan-TREND: Jurnal Pesantren dan Madrasah* 2, no. 2 (2023): 21–42.

⁵⁴ Porter, "Competitive Strategy."

⁵⁵ Maulidatun Nikmah dan Siswahyudianto Siswahyudianto, "Strategi Diferensiasi untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif pada UMKM Catering Pawon Gusti Desa Surondakan Kecamatan Trenggalek Kabupaten Trenggalek," *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani* 4, no. 1 (2022): 66–82.

⁵⁶ Porter, "Competitive Strategy."

diferensiasi. Strategi diferensiasi sangat efektif diterapkan dalam kondisi-kondisi berikut:

- 1) Ketika ada banyak cara untuk mendefinisikan produk atau jasa dan banyak pembeli memandang perbedaan ini sebagai sesuatu yang bernilai;
- 2) Ketika kebutuhan dan penggunaan pembeli beragam;
- 3) Ketika tidak banyak perusahaan pesaing yang mengikuti pendekatan diferensiasi serupa;
- 4) Ketika perubahan teknologi berlangsung cepat dan kompetisi terjadi di seputar fitur-fitur produk yang berubah sangat pesat.

Beberapa cara strategi diferensiasi yang dapat dijalankan diantaranya sebagai berikut:⁵⁷

- 1) *Making the Intangible Tangible*, membuat sesuatu yang dapat terus diingat konsumen secara nyata setelah mengonsumsi suatu jasa. Seperti mencantumkan nama atau label yang jelas pada setiap produk yang ditawarkan⁵⁸.
- 2) *Customizing the standard Product*, memberikan sesuatu yang menyentuh perasaan konsumen agar dapat diingat walaupun tidak memerlukan biaya yang besar⁵⁹. Seperti memberikan suasana yang nyaman, relax, tertib, bersih dan menyenangkan

⁵⁷ Mudrajat Kuncoro, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?* (Jakarta: Erlangga, 2006), 93

⁵⁸ M. Anang Firmansyah, *Pemasaran Produk dan Merek: Planning & Strategy* (Sidoarjo: Penerbit Qiara Media, 2023).

⁵⁹ Arifin Djakasaputra dkk., *Small Business Marketing: Strategi Efektif untuk Usaha Kecil dan Menengah* (Bandung: PT Arunika Aksa Karya, 2025).

- 3) *Reducing Perceived Risk*, memberikan penjelasan serta spesifikasi pada setiap fasilitas, produk ataupun jasa kepada konsumen dengan ramah⁶⁰. Konsumen akan memberikan persepsi yang baik dan senang akan pelayanan yang telah diberikan
- 4) *Giving Attention to Personal Training*, memberikan pelatihan berupa keterampilan dan keahlian kepada para karyawan⁶¹. Karyawan atau staf merupakan faktor penting dalam hubungannya dengan para pelanggan atau konsumen
- 5) *Controlling Quality*, pemberian kualitas pelayanan yang konsisten dengan terus mengedepankan kualitas⁶².

Konsumen akan rela membayar dengan harga premium bagi produk-produk yang dipersepsikan sebagai produk yang unik dan berbeda. Dari keunikan dan perbedaan ini, diferensiasi dapat dilakukan dalam banyak bentuk, seperti terdiferensiasi dalam :

- 1) Citra dan identitas diri, Penting dan harus dimiliki sekolah yang ingin memiliki citra yang baik dan terkenal di mata masyarakat. Citra dan identitas diri adalah cara sekolah dalam mempersepsikan produknya. Dapat berupa sekolah favorit, kurikulum internasional, kelas akselerasi, fasilitas premium dan lain sebagainya. Para konsumen memiliki tanggapan berbeda dalam menilai setiap produk

⁶⁰ Muhammad Hanif Shibghatalloh dan Suryono Budi Santosa, "Analisis Faktor-Faktor yang Dapat Meningkatkan Kepercayaan Konsumen Serta Dampaknya pada Persepsi Resiko Konsumen Terhadap Online Shopping (Studi Kasus pada Situs Wwww. Kaskus. Us Sebagai Media Internet yang Menyediakan Fasilitas Online Shopping)" (Skripsi/Tesis, Universitas Diponegoro, 2011).

⁶¹ Alifah Jiddal Masyruroh dkk., "Pengaruh Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan," *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah dan Muamalah* 1, no. 4 (2023): 183–91.

⁶² R. Madhakomala, Alifa Syauqi Hatami, dan Sari Febrianti, *Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan: Total Quality Management, Quality Assurance, dan Quality Control dalam Pendidikan* (Makassar: PT. Nas Media Indonesia, 2025)..

yang memiliki sesuatu hal yang eksklusif dan berkualitas. Lambat laun citra akan muncul sebagai pembeda dari yang lain akibat *brand image* itu sendiri.

- 2) Teknologi, Penerapan teknologi pendidikan di sekolah memiliki andil penting dalam kemajuan sekolah dalam berbagai bidang, baik kurikulum, kegiatan pembelajaran, administrasi sekolah, sarana prasarana dan meningkatkan daya saing⁶³. Sekolah yang memiliki perangkat dan tenaga ahli IT (*Information Technology*) mumpuni dapat menunjang semua kegiatan KBM, akan disukai para konsumen. Selain itu dengan kemajuan teknologi yang kian pesat, dapat dimanfaatkan sekolah sebagai ajang promosi dan memasarkan sekolah.
- 3) Inovasi, Merupakan sumber kompetitif bagi lembaga yang ingin eksis bersaing dalam persaingan antar lembaga pendidikan. Menurut Rosabeth Moss Kanter “menjadi pemenang dalam bisnis saat ini menuntut inovasi. Perusahaan yang melakukan inovasi mendapatkan imbalan sebagai penggerak utama”.⁶⁴ Inovasi bukan hanya menyangkut penciptaan suatu produk seperti komputer, pesawat, TV, radio, dan mobil, tetapi juga meliputi banyak hal seperti inovasi proses, inovasi metode, inovasi struktur, inovasi hubungan, novasi strategi, inovasi pola pikir, inovasi produk, dan inovasi pelayanan. Semua jenis inovasi ini pada ujungnya akan

⁶³ Eka Saputra dkk., "Studi Literatur: Peran Administrasi Sekolah dalam Mendukung Implementasi Kurikulum," *Jurnal Konseling dan Pendidikan* 13, no. 1 (2025): 11–25.

⁶⁴ Michael A. Hitt, *Manajemen Strategis: Daya Saing & Globalisasi*, Buku 2 (Jakarta: Salemba Empat, 2002), 216

bermuara pada keunggulan organisasi di dalam memberikan pelayanan kepada pengguna produk dan jasa.⁶⁵ Sekolah yang bisa menghadirkan inovasi yang berkesinambungan dapat membuat sekolah tersebut memimpin dan menjadi penggerak utama di antara para pesaing lainnya. Sehingga sekolah dapat memenangkan persaingan yang ada dengan sumber diferensiasi yang beda dari yang lain.

- 4) Fitur, Produk yang dimiliki sekolah harus memiliki fitur pendukung yang dapat menarik minat konsumen. Sebagai contoh kelas unggulan yang memiliki fitur akselerasi, kedisiplinan yang bagus, kemampuan *dual language*, sarana prasarana yang nyaman, proyektor, LCD, dan sebagainya.
- 5) Jasa pelayanan pelanggan, Salah satu cara utama perusahaan jasa untuk dapat membedakan dirinya sendiri adalah dengan secara konsisten menyampaikan mutu pelayanan lebih tinggi ketimbang para pesaingnya. Mutu pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat.⁶⁶
- 6) Jaringan/*dealer*, Dalam konteks lembaga pendidikan, khususnya madrasah, strategi diferensiasi berarti menghadirkan layanan pendidikan yang tidak hanya memenuhi standar dasar, tetapi juga menawarkan ciri khas yang membedakan dari lembaga pendidikan lainnya. Ciri khas tersebut bisa berupa pendekatan pembelajaran

⁶⁵ Djamaludin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012), 36

⁶⁶ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, ed. 2 (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), 83

yang khas, program unggulan seperti tahfidz dan pembinaan karakter Islami, lingkungan belajar yang religius dan kondusif, serta keunggulan dalam integrasi antara ilmu umum dan agama. Dengan membangun keunikan tersebut secara konsisten, madrasah dapat menciptakan *positioning* yang kuat di tengah persaingan, menarik minat calon peserta didik, dan memperkuat kepercayaan masyarakat. Strategi ini tidak hanya menciptakan nilai tambah, tetapi juga membangun identitas kelembagaan yang kuat dan berkelanjutan.

b. Fokus Pasar (*Focus Strategy*)

Strategi fokus pasar (*focus strategy*) menurut Michael E. Porter adalah strategi yang dilakukan dengan cara memusatkan perhatian pada segmen pasar tertentu, di mana lembaga dapat melayani kelompok sasaran tersebut lebih efektif dan efisien dibanding pesaing yang menjangkau pasar lebih luas⁶⁷. Konsep strategi fokus pasar tidak hanya tentang membatasi jangkauan layanan, tetapi tentang memperkuat spesialisasi dan kedalaman layanan yang ditawarkan kepada target yang jelas. dan mengakar dalam segmen tertentu, serta meningkatkan loyalitas dan kepercayaan dari komunitas yang dilayani.⁶⁸

Strategi fokus paling efektif ketika konsumen mempunyai preferensi atau kebutuhan khusus dan ketika perusahaan pesaing tidak

⁶⁷ Bashori Bashori, "Strategi Kompetitif dalam Lembaga Pendidikan," *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2017): 161–80.

⁶⁸ Imran Ilyas dan Charly Marlinda, *Manajemen Strategi* (Yogyakarta: CV. Azka Pustaka, 2023).

berusaha untuk menspesialisasi diri di segmen target yang sama. Risiko menjalankan strategi

Dapat disimpulkan bahwa strategi fokus adalah suatu strategi yang dibuat di sekitar konsep pelayanan bagi target pasar tertentu yang lebih eksklusif, yang bertujuan untuk memenuhi keinginan spesifik konsumen⁶⁹. Konsumen yang dilayani sangat memperhatikan kualitas layanan yang diberikan kepada mereka.

Dalam konteks lembaga pendidikan, khususnya madrasah fokus pasar berarti menyasar segmen peserta didik dengan karakteristik, kebutuhan, atau latar belakang tertentu, misalnya siswa dari keluarga religius, siswa dengan minat khusus dalam keagamaan atau tahfidz, atau peserta didik yang membutuhkan pendekatan pembelajaran berbeda⁷⁰. Strategi ini memungkinkan lembaga untuk mengembangkan layanan pendidikan yang lebih spesifik, mendalam, dan sesuai dengan ekspektasi kelompok sasaran tersebut.

Dengan mengenali secara tepat siapa yang menjadi segmen utamanya, madrasah dapat menyusun kurikulum, merancang program unggulan, serta memilih metode pembelajaran yang paling sesuai dan berdampak. Strategi ini juga membantu dalam efisiensi pengelolaan sumber daya, karena madrasah tidak perlu menyesuaikan diri dengan semua kalangan, melainkan cukup menjadi yang terbaik dalam

⁶⁹ Muhammad Dayat, "Strategi Pemasaran dan Optimalisasi Bauran Pemasaran dalam Merebut Calon Konsumen Jasa Pendidikan," *Jurnal Mu'allim* 1, no. 2 (2019): 218–99..

⁷⁰ Irwan Fathurrochman dkk., "Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan dalam Meningkatkan Nilai Jual Madrasah Aliyah Riyadus Sholihin Musirawas," *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 6, no. 1 (2021): 1–12.

melayani kelompok sasaran pilihannya. Dengan demikian, fokus pasar menjadi strategi yang tepat untuk membangun *positioning* yang kuat

c. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership Strategy*)

Strategi biaya rendah (*cost leadership strategy*) berfokus pada upaya lembaga untuk menjadi penyedia layanan dengan biaya terendah di industrinya, tanpa mengorbankan mutu inti. Konsep dasar dari strategi ini adalah menciptakan efisiensi dalam seluruh proses operasional, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia, penggunaan fasilitas, pengadaan bahan, dan sistem manajemen, sehingga lembaga dapat menawarkan layanan yang kompetitif dengan harga terjangkau.

Untuk dapat menerapkan strategi biaya rendah, biasanya membutuhkan biaya investasi yang besar, terutama investasi pada barang-barang modal dan peralatan besar lainnya. Berikut beberapa strategi biaya rendah yang dapat diterapkan:⁷¹

- 1) (*Seeking out low customer*) mencari konsumen yang bisa ditangani dengan biaya yang relatif murah. Contoh mengadakan event bazaar atau pameran.
- 2) (*Standardizing a custom service*) membuat segala sesuatunya lebih mudah sehingga akhirnya menjadi lebih murah. Contoh: Penjualan dan pembelian via online.
- 3) (*Reducing the personal element in service delivery*) mengurangi risiko dengan pengurangan peranan personel dalam pelayanan demi

⁷¹ Husein Umar, *Strategic Management in Action*, cet. 5 (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 34

meningkatkan kenyamanan. Contoh: Penawaran ATM sebagai pengganti fungsi teller

Dalam konteks lembaga pendidikan seperti madrasah, strategi kepemimpinan biaya bukan berarti menurunkan kualitas layanan, melainkan menata manajemen dan program sedemikian rupa agar efisien, hemat, dan tetap berkualitas. Implementasi strategi ini mengharuskan lembaga memiliki struktur biaya yang ramping, kemampuan dalam mengelola anggaran secara strategis, dan keterampilan dalam menghindari pemborosan⁷².

Dalam lingkungan pendidikan yang sering menghadapi keterbatasan dana, strategi kepemimpinan biaya menjadi penting untuk menjamin aksesibilitas layanan pendidikan bagi masyarakat luas, terutama bagi kalangan menengah ke bawah. Oleh karena itu, madrasah yang menerapkan strategi ini harus mampu menjaga keseimbangan antara efisiensi biaya dan kualitas layanan pendidikan, sehingga tetap dipercaya oleh masyarakat dan kompetitif di tengah persaingan lembaga pendidikan lainnya⁷³.

Selain itu, dengan struktur biaya yang efisien, madrasah dapat lebih stabil secara finansial, tidak terlalu tergantung pada bantuan eksternal, dan memiliki ketahanan yang lebih tinggi terhadap fluktuasi ekonomi atau kebijakan pembiayaan pemerintah. Keunggulan lainnya

⁷² Ardina Amelia, Mila Sari, dan Febri Afrizal, "Manajemen Keuangan dan Implementasinya dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan," *Al-Afkar: Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2025): 14–28.

⁷³ Dinda Dwi Saputri, Cristin Letavia, dan Irwan Fathurrochman, "Integrasi Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan dan Quality Assurance dalam Meningkatkan Mutu Serta Daya Saing Lembaga Pendidikan di Indonesia," *AL-MANAR: Jurnal Komunikasi dan Pendidikan Islam* 14, no. 2 (2025): 283–303.

adalah efisiensi operasional yang berdampak langsung pada kinerja lembaga, karena strategi ini mendorong budaya kerja yang hemat, terencana, dan terukur⁷⁴. Guru dan staf menjadi lebih produktif karena diarahkan pada pemanfaatan waktu dan sumber daya secara optimal. Dalam jangka panjang, strategi kepemimpinan biaya juga membentuk manajemen pendidikan yang berorientasi hasil, di mana setiap program dan kegiatan dinilai berdasarkan kontribusinya terhadap mutu dan efektivitas pendidikan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi biaya rendah merupakan salah satu cara yang efektif untuk diterapkan dalam keunggulan bersaing khususnya pada sekolah. Biaya yang rendah tapi tidak mengurangi kelebihan yang ada dapat menjadi pilihan masyarakat, dengan kata lain sekolah dapat memenangkan persaingan yang ada. Selain itu, memudahkan segala sesuatu menjadi lebih mudah dan murah dapat diterapkan pada sekolah seperti penerapan sistem bayaran SPP yang tidak lagi lewat bagian kantor TU tapi bisa melalui Tranfser Bank.

2. Implementasi Keunggulan Bersaing dalam Kompetisi Pendidikan

Selain itu menurut Nurtanio keunggulan bersaing di dalam kompetisi pendidikan harus dilakukan secara sistematis dan terencana. Strategi yang dapat digunakan diantaranya sebagai berikut:⁷⁵

a. Mengetahui Pangsa Pasar

Langkah pertama yang dapat dilakukan adalah menentukan pangsa pasar. Sekolah dapat melihat kelompok masyarakat sekitar

⁷⁴ Efri Novianto, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Deepublish, 2020).

⁷⁵ Purwanto, Nurtanio Agus. Op.Cit

sekolah baik yang tidak mampu, menengah dan mampu. Kelompok masyarakat tidak mampu, sangat peka terhadap biaya pendidikan, sehingga golongan ini memilih lembaga pendidikan berdasarkan pada kemampuan ekonomi keluarga. Mereka cenderung berpikir rasional berdasarkan pada kemampuan ekonomi, sehingga faktor kualitas adalah alasan berikutnya.

Kelompok masyarakat menengah, cenderung bersifat situasional dan mereka berasumsi jika pendidikan berkualitas sangat penting, namun mereka relatif masih rasional di dalam melihat besaran biaya pendidikan yang harus dibayar sehingga cenderung berhati-hati di dalam memilih lembaga pendidikan yang menurut mereka cukup baik⁷⁶.

Kelompok terakhir adalah kelompok masyarakat mampu, mereka cenderung menutup mata terhadap biaya pendidikan yang harus ditanggung dengan alasan kualitas⁷⁷. Kelompok ini tidak peka terhadap masalah biaya pendidikan dan cenderung memilih lembaga yang telah teruji, terkenal, dan faktor unggul lainnya.

b. Strategi Diferensiasi

Langkah ini dapat dilakukan dengan cara memaksimalkan potensi lembaga pendidikan yang ada. Strategi diferensiasi dapat dijadikan salah satu strategi yang bagus untuk diterapkan di sekolah⁷⁸.

⁷⁶ Muhammad Ali, *Kebijakan Pendidikan Menengah dalam Perspektif Governance di Indonesia* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2017).

⁷⁷ S. Suryana, "Permasalahan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan," *Edukasi* 14, no. 1 (2020).

⁷⁸ Rahma Ngaisah, Rina Nurhayati, dan Ayi Nurbaeti, "Analisis Penerapan Strategi Harga dan Diferensiasi Produk dalam Keunggulan Bersaing di Sekolah Alam Purwakarta," *EKSISBANK (Ekonomi Syariah dan Bisnis Perbankan)* 4, no. 1 (2020): 11–21.

Sekolah yang memiliki sesuatu yang berbeda dan menarik dari sekolah lain akan menjadi prioritas konsumen⁷⁹. Masyarakat akan menyukai sekolah yang memiliki keunggulan yang berbeda dari sekolah lainnya. Keunggulan yang dapat dimunculkan bisa dari program pendidikan dan kurikulum, fasilitas sekolah, layanan, kemudahan akses, guru-guru yang berkompeten dan masih banyak lainnya.

c. Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan tindakan untuk mengembangkan lembaga pendidikan dengan cara perluasan layanan dan upaya peningkatan secara berkelanjutan. Diversifikasi yang dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan, meliputi dengan menambah jenis layanan yang diberikan kepada masyarakat⁸⁰. Kemudian perluasan pangsa pasar, misalnya dengan membuka lembaga pendidikan ditempat lainnya tetapi melalui upaya peningkatan jenis layanan dan penyesuaian dengan kultur setempat.

Upaya diversifikasi yang paling jelas terletak pada perluasan pangsa pasar dengan mengedepankan pada jenis layanan yang memuaskan masyarakat dan berkesinambungan⁸¹. Sudah banyak lembaga pendidikan yang melakukan strategi ini. Mayoritas sudah

⁷⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Efektif Marketing Sekolah: Strategi Menerapkan Jiwa Kompetisi dan Sportivitas untuk Melahirkan Sekolah Unggulan* (Yogyakarta: Diva Press, 2015).

⁸⁰ Suriadi Rahmat, "Diversifikasi Kelembagaan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Tahfidzul Qur'an Nurut Tauhid Kabupaten Luwu)" (Tesis/Disertasi, Universitas Muhammadiyah Malang, 2025).

⁸¹ Djoko Hananto, Daman Sudraman, dan Henni Wijayanti, "Diversifikasi Sebagai Strategi Bagi Pelaku UMKM dalam Mempertahankan Usaha pada UMKM PPMT Tangel," dalam *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat LPPM UMJ* (Jakarta: LPPM UMJ, 2024).

memiliki nama besar dan alumni yang berloyalitas tinggi terhadap almamaternya.

d. Mengelola Inovasi

Agar dapat menjaga persaingan secara maksimal perlu adanya pengelolaan inovasi agar terus berkembang harus dilakukan secara berkesinambungan⁸². Jika terdapat lembaga yang tidak mampu memunculkan dan mengelola inovasi maka akan semakin tertinggal. Masalahnya adalah tidak semua sekolah dapat membuat inovasi, itu semua tergantung dari sumber daya manusia yang dimiliki setiap sekolah. SDM yang berkompeten dan kreatif akan banyak memunculkan inovasi-inovasi baru yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing sekolah. Dan bersaing melalui inovasi akan diterapkan oleh lembaga yang percaya pada percobaan dan pengambilan risiko.

e. Mengelola Kultur Organisasi

Organisasi lembaga pendidikan yang sehat terlihat dari dinamis dan utuhnya sebuah lembaga sehingga mereka memiliki kesatuan langkah untuk menuju kemajuan dan mampu bersaing dengan kompetitor lainnya⁸³. Organisasi yang sehat pada sebuah lembaga antara lain ditentukan oleh kepemimpinan yang baik. Salah satu bentuk

⁸² Ahmad Damanhuri, Endin Mujahidin, dan Didin Hafidhuddin, "Inovasi Pengelolaan Pesantren dalam Menghadapi Persaingan di Era Globalisasi," *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2013): 17–37..

⁸³ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Efektif Marketing Sekolah: Strategi Menerapkan Jiwa Kompetisi dan Sportivitas untuk Melahirkan Sekolah Unggulan* (Yogyakarta: Diva Press, 2015).

kepemimpinan yang tepat untuk sebuah organisasi pendidikan untuk menghadapi persaingan adalah kepemimpinan yang transformasional.

Tipe kepemimpinan yang transformasional akan dapat mengelola kultur organisasi sesuai dengan arah visi serta misi sekolah⁸⁴. Pemimpin menjadi contoh untuk semua karyawannya untuk dapat terus menciptakan inovasi terbaru dalam meningkatkan keunggulan bersaing sekolah.

f. Mengelola Perubahan

Berbagai perubahan harus disikapi secara profesional sehingga sebuah lembaga dapat eksis, terlebih persaingan semakin ketat dan membutuhkan inovasi dalam berbagai hal. Mengelola perubahan harus dimulai dari dalam organisasi lembaga pendidikan sehingga mampu bersaing ke luar dengan baik. Ketika di dalam organisasi tidak sehat, maka organisasi lembaga pendidikan hampir dapat dipastikan akan semakin tertinggal dan tidak mampu bersaing.

Dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing sekolah amat penting dan wajib dimiliki sekolah yang ingin melakukan perubahan dan pengembangan sekolah untuk dapat memenangi persaingan yang semakin ketat. Perlu adanya satu komando pemimpin yang strategis sehingga dapat mengelola dan memimpin semua sektor ke arah tujuan yang telah ditetapkan yaitu menjadi sekolah unggulan⁸⁵. Jika pemimpin dapat membuat pergerakan internal lembaga yang bagus menuju

⁸⁴ Syaza Tiftazani dkk., "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Organisasi Pendidikan," *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2025): 1–15

⁸⁵ Sabar Budi Raharjo, *Eduleader: Pemimpin Sekolah Sukses: Strategi Efektif untuk Manajemen Unggul* (Yogyakarta: Publica Indonesia Utama, 2025).

perubahan maka rencana keunggulan bersaing yang dibentuk menjadi sebuah *masterkey* sekolah yang digunakan untuk alat kemenangan menjadi sekolah unggulan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing dalam Pendidikan

Secara praktis, indikasi adanya daya saing madrasah adalah: pertama, jumlah pendaftar melampaui kapasitas ruang belajar yang tersedia, semakin besar jumlah pendaftar pada madrasah semakin tinggi daya saing yang dimiliki madrasah tersebut⁸⁶. Kedua, memiliki prestasi kejuaraan setiap tahun, baik pada bidang akademik atau non akademik, serendah-rendahnya tingkat kota/kabupaten, dan tertinggi berprestasi pada tingkat internasional⁸⁷. Hal tersebut sejalan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing berkelanjutan diantaranya;

a. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas tinggi akan mampu menggerakkan, memanfaatkan dan membangun komitmen yang tinggi terhadap segenap unsur madrasah untuk secara bersama meningkatkan daya saing madrasah⁸⁸. bahkan kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas juga akan mampu memanfaatkan potensi *stakeholders* untuk mendukung peningkatan daya saing madrasah.

⁸⁶ Imam Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun," *Edukasi* 14, no. 2 (2017): 294745.

⁸⁷ Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah,".

⁸⁸ Istanto Istanto, "Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah," *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan* 16, no. 6 (2022): 1991–2006.

b. Inovasi Pembelajaran dan Kualitas Sarana di Madrasah

Inovasi pembelajaran bisa meliputi: pembaharuan metodologi dalam pembelajaran, sehingga mampu meningkatkan kualitas hasil belajar siswa⁸⁹. Inovasi pembelajaran ini dapat juga bersifat substansi dengan memberikan materi-materi tambahan di luar kurikulum konvensional yang memang sangat dibutuhkan untuk bekal peserta didik dalam menghadapi tantangan hidup di era peradaban global.

Inovasi pembelajaran dapat juga bersifat instrumental dengan menyiapkan sarana belajar yang canggih, modern, unik, dan memiliki kualitas serta ragam jenis sarana yang memadai sehingga memiliki daya tarik dan citra positif bagi masyarakat yang akan memasukkan anak mereka madrasah.

c. Kualitas Pendidik

Kualitas pendidik berdampak positif pada peningkatan kualitas peserta didik dalam meraih prestasi, semakin banyak peserta didik yang berprestasi maka akan berdampak pada meningkatnya daya saing madrasah tersebut. Kualitas pendidik sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah, dalam arti sejauh mana kepala madrasah memberikan pembinaan, bimbingan, kontrol, evaluasi dan motivasi terhadap guru.

d. Prestasi Madrasah

Prestasi madrasah baik bidang akademik maupun non-akademik dalam ajang kompetisi baik di tingkat lokal maupun nasional yang

⁸⁹ Donna Meylovia dan Alfin Julianto, "Inovasi Pembelajaran IPAS pada Kurikulum Merdeka Belajar di SDN 25 Bengkulu Selatan," *Jurnal Pendidikan Islam Al-Affan* 9, no. 2 (2023): 84–91.

diselenggarakan oleh unit-unit atau organisasi pendidikan dapat mendorong meningkatkan daya saing madrasah. Prestasi madrasah merupakan salah satu indikasi dari sebuah madrasah yang berkualitas dan berdaya saing. Semakin besar jumlah prestasi madrasah yang diperoleh maka akan meningkatkan daya tarik masyarakat, yang berarti juga akan meningkat daya saing madrasah. Prestasi madrasah dapat berupa prestasi peserta didik, pendidik, ataupun institusi.

e. Minat Masyarakat

Besarnya jumlah peminat yang masuk madrasah dapat dipandang sebagai indikasi madrasah tersebut berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi. Semakin tinggi jumlah peminat madrasah maka akan memungkinkan adanya seleksi peserta didik, sehingga madrasah tersebut mendapatkan input siswa yang berkualitas. Input siswa yang berkualitas ini tentunya akan memudahkan madrasah dalam meningkatkan prestasi.⁹⁰

f. Lokasi

Secara umum lembaga pendidikan akan berupaya mencari lokasi yang mudah dijangkau dan memiliki akses terhadap sektor lainnya sehingga faktor ini merupakan salah satu keunggulan komparatif untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

g. Kebutuhan Masyarakat

Beragam alasan orangtua menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan tertentu, salah satu alasan yang paling mengemuka adalah

⁹⁰ Abdul Rahman Saleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004), 15

faktor kualitas menyangkut proses pembelajaran dan hasilnya, termasuk kepastian setelah anak mereka menamatkan pendidikan dari sebuah lembaga pendidikan. Masyarakat menilai keterserapan mereka di sekolah berkualitas pada tingkat di atasnya merupakan salah satu alasan mereka rela menyekolahkan anaknya berbondong-bondong ke kota.⁹¹

h. Bidang manajemen dan tata laksana sekolah,

kelemahan tersebut meliputi dua yaitu dimensi proses dan substantif. Pada tataran proses seperti: formulasi, implementasi dan evaluasi belum dilakukan secara ketat. Sedangkan dalam tataran substantif seperti personalia, keuangan, sarana dan prasarana, instrument pembelajaran, layanan bantu, layanan perpustakaan dan lainnya.

i. Masalah Pendanaan

Keterbatasan pendanaan merupakan salah satu isu yang sering muncul dalam pengelolaan sektor pendidikan di Indonesia. Meskipun pemerintah telah menetapkan alokasi minimal 20% dari anggaran negara untuk pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam peraturan, kebutuhan pembiayaan pendidikan yang luas dan beragam sering kali menyebabkan anggaran yang tersedia belum mampu memenuhi seluruh kebutuhan pengembangan pendidikan secara optimal.

⁹¹ Purwanto, "Strategi Bersaing Dalam Bisnis Pendidikan."

C. Konsep Mutu Pendidikan

1. Definisi Mutu Pendidikan Menurut Edward Sallis

Dalam KBBI kualitas (mutu) diartikan sebagai ukuran baik maupun buruknya suatu kualitas, derajat (kepandaian, kecerdasan) atau taraf. Kualitas (mutu) merupakan gambaran maupun karakteristik yang menyeluruh dari jasa maupun barang yang akan menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan⁹². Mutu merupakan barang atau jasa yang memiliki nilai sangat bagus dan berharga. Secara fisik barang yang bermutu dicerminkan dengan kata-kata baik, indah, benar, istimewa, dan lain sebagainya. Dalam sebuah organisasi nonprofit biasanya mutu dapat dilihat dari pelayanan yang diberikan kepada pelanggan oleh seseorang atau sebuah organisasi sehingga pelanggan merasa puas, tanpa adanya keluhan atas pelayanan yang didapat dari organisasi tersebut.

Setiap orang dapat mengartikan mutu sesuai persepsi masing-masing. Hal ini dikarenakan mutu belum memiliki arti yang tetap sehingga para pakar masih mengartikan mutu sesuai persepsi dan bidangnya. Berikut beberapa pengertian mutu berdasarkan kriteria yang berbeda-beda: (1) kesesuaian antara keinginan dan kenyataan pelayanan, (3) sangat cocok dalam pemakaian, (4) selalu dalam perbaikan dan penyempurnaan terus menerus, (5) dari awal tidak ada kesalahan, (6) membanggakan dan membahagiakan pelanggan, dan (7) tidak ada cacat atau rusak.⁹³

Menurut Edwar Sallis, mutu dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. Dalam artian absolut, mutu sama halnya dengan

⁹² W. J. S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), 88

⁹³ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 304

sifat baik, cantik, dan benar, merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Sesuatu yang bermutu bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Adapun mutu itu relatif dipandang sebagai sesuatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Karena itu, produk atau layanan dianggap bermutu bukan karena ia mahal dan eksklusif, tetapi karena memiliki nilai, misalnya keaslian produk, wajar, dan familiar.

Mutu dalam pendidikan merupakan konsep fundamental yang mencerminkan tingkat keunggulan suatu proses dan hasil pendidikan dalam memenuhi standar tertentu serta harapan masyarakat. Mutu pendidikan adalah upaya sistematis untuk meningkatkan proses dan hasil pendidikan secara berkelanjutan guna memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna jasa pendidikan⁹⁴. Menurut Edward Sallis dalam pendekatan *Total Quality Management (TQM)*, mutu mencakup seluruh aspek layanan pendidikan, mulai dari input, proses, hingga output yang dikelola secara terpadu dengan melibatkan seluruh komponen lembaga⁹⁵.

Juran juga menekankan bahwa mutu adalah kesesuaian antara hasil dengan kebutuhan pengguna, dalam hal ini peserta didik, orang tua, dan masyarakat⁹⁶. Dalam konteks pendidikan Islam, mutu tidak hanya diukur dari pencapaian akademik, tetapi juga dari pembentukan karakter, akhlak, dan nilai-nilai spiritual yang melekat pada diri peserta didik. Dengan

⁹⁴ Hassan Ali Al-Ababneh dan Salem A. S. Alrhaimi, "Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services," *TEM Journal* 9, no. 2 (2020): 770.

⁹⁵ Sallis, *Total Quality Management in Education*.

⁹⁶ Joseph M. Juran, "Made in USA: A Renaissance in Quality," *Harvard Business Review* 71, no. 4 (1993): 42–47.

demikian, mutu pendidikan tidak bersifat tunggal atau kaku, tetapi merupakan integrasi antara keberhasilan akademik, proses pembelajaran yang efektif, dan pembentukan pribadi yang utuh⁹⁷.

Sedangkan dalam konteks madrasah, pembentukan akhlak mulia menjadi elemen esensial dalam membentuk profil lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga kuat secara spiritual dan emosional. Selain itu, kompetensi sosial diharapkan peserta didik memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif, bekerja sama dalam tim, berempati terhadap sesama, serta mampu beradaptasi dalam lingkungan sosial yang beragam.

Kompetensi ini menjadi semakin penting di era modern yang menuntut kolaborasi, toleransi, dan kepedulian sosial yang tinggi. Dengan demikian, peserta didik bermutu adalah mereka yang mampu menyeimbangkan kecerdasan kognitif, kedalaman spiritual, dan keterampilan sosial, sebagai fondasi untuk menghadapi tantangan kehidupan dan berkontribusi positif bagi masyarakat.

2. Prinsip-prinsip Dasar TQM (*Total Quality Management*)

Ada beberapa prinsip utama dalam TQM (*Total Quality Management*) antara lain:⁹⁸

- a. Kepuasan pelanggan, dalam TQM segala aspek kebutuhan pelanggan harus terpenuhi termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Maka, semua kegiatan perusahaan/organisasi harus memiliki koordinasi untuk memuaskan pelanggan.

⁹⁷ Adi Suprayitno dan Wahid Wahyudi, *Pendidikan Karakter di Era Milenial* (Yogyakarta: Deepublish, 2020).

⁹⁸ Juharni, *Manajemen Mutu Terpadu* (Makassar: Sah Media, 2017)

- b. Kepemimpinan, para pemimpin di seluruh tingkatan yang membangun kesatuan tujuan dan arah, serta menciptakan kondisi dimana orang-orang terlibat dalam mencapai tujuan mutu organisasi.
- c. *Respect* terhadap setiap orang, dalam suatu organisasi yang berkualitas unggul, setiap orang dianggap sebagai individu yang berbakat dan berkekrativitas. Dengan demikian, setiap staf dalam organisasi ialah sumber daya yang paling berharga. Maka dari itu, mereka sangat dibutuhkan dan berkesempatan terlibat dalam pengambilan keputusan.
- d. Obsesi terhadap kualitas, penentuan ini ditentukan oleh pelanggan internal maupun eksternal. Dari kualitas yang ditetapkan oleh mereka, maka organisasi harus terobsesi untuk mencapai, memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan oleh mereka.
- e. Kerja sama tim, dalam organisasi harus ada kerjasama tim dan memiliki hubungan baik yang terjalin antar karyawan maupun dengan yang lain, instansi pemerintah, dan masyarakat sekitar
- f. Perbaikan berkesinambungan, agar dapat sukses dan berhasil sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka organisasi harus melakukan proses yang sistematis dalam mencapai perbaikan yang berkesinambungan

Sedangkan dalam konteks pendidikan, penerapan *Total Quality Management* (TQM) berlandaskan pada tiga prinsip dasar utama, yaitu:

- a. Prinsip perbaikan berkelanjutan menekankan bahwa mutu pendidikan tidak boleh stagnan, tetapi harus terus ditingkatkan melalui evaluasi

rutin, inovasi metode pembelajaran, dan pengembangan kompetensi tenaga pendidik.

- b. Partisipasi seluruh unsur organisasi, menunjukkan bahwa tanggung jawab terhadap mutu tidak hanya terletak pada pimpinan lembaga, tetapi juga melibatkan guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, bahkan masyarakat sekitar. Kolaborasi antar unsur ini menciptakan sinergi dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan harmonis.
- c. Prinsip pengambilan keputusan berbasis data, mengharuskan setiap kebijakan dan program pendidikan disusun berdasarkan bukti empiris, seperti hasil evaluasi pembelajaran, data prestasi siswa, atau umpan balik dari stakeholder. Setelah menerapkan prinsip-prinsip dasar TQM ini, madrasah dapat memastikan bahwa setiap proses dalam sistem pendidikan berjalan dengan arah yang terukur, terkontrol, dan berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan⁹⁹.

3. Proses Implementasi TQM (*Total Quality Management*)

Dalam proses mengimplementasikan nilai-nilai *Total Quality Management* (TQM), ada lima proses yang perlu diperhatikan, antara lain:¹⁰⁰

- a. Budaya Keorganisasian: memfokuskan terhadap organisasi supaya dapat membentuk suatu organisasi yang kuat dan dapat memperlancar program-program organisasi dalam mencapai standar kualitas.

⁹⁹ J. Gerald Suarez, *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*, vol. 11 (Washington, DC: Department of the Navy TQL Office, 1992).

¹⁰⁰ Creech Bill, *Lima Pilar TQM*, terj. Alexander Sindoro (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 521.

- b. Kualitas Produk: memfokuskan terhadap titik usaha produk yang ada dalam perusahaan supaya bisa memberikan produk yang menghasilkan kepuasan terhadap pelanggan.
 - c. Proses: memfokuskan terhadap seluruh kegiatan organisasi yang dapat menghasilkan suatu produk yang mampu mencapai standar kualitas yang telah ditetapkan organisasi
 - d. Leader: memfokuskan terhadap seluruh anggota organisasi agar mempunyai motivasi dalam melaksanakan aktivitas-aktivitasnya sehingga pada akhirnya akan memberikan dampak yang baik terhadap kepuasan pelanggan.
 - e. Komitmen: memfokuskan terhadap budaya yang ada dalam organisasi tersebut agar seluruh individu dalam organisasi mempunyai kemauan untuk melakukan yang terbaik sesuai dengan fungsinya masing-masing untuk tercapainya tujuan akhir organisasi.
4. Indikator Mutu Peserta Didik

Untuk menilai keberhasilan proses pendidikan, diperlukan indikator yang jelas mengenai mutu peserta didik, baik dari kualitas input, proses, maupun outputnya.

- a. Kualitas input siswa (nilai masuk, latar belakang, potensi awal)

Salah satu indikator penting dalam menilai mutu peserta didik adalah kualitas input siswa, yang mencakup nilai akademik saat masuk, latar belakang keluarga, dan potensi awal yang dimiliki¹⁰¹. Kualitas input ini menjadi titik awal dalam proses pendidikan karena akan

¹⁰¹ Aulia Diana Devi, "Analisis Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output Pendidikan di MAN 1 Tulang Bawang Barat," *Al-Fahim* 3, no. 1 (2021): 1–13.

memengaruhi efektivitas pembelajaran dan capaian akhir siswa. Nilai akademik saat pendaftaran menunjukkan kesiapan intelektual siswa untuk mengikuti program pendidikan yang ditawarkan. Siswa dengan nilai awal yang baik umumnya lebih siap menyerap materi pelajaran dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran. Selain itu, latar belakang keluarga, seperti tingkat pendidikan orang tua, lingkungan sosial, dan dukungan moral-spiritual, juga turut membentuk pola pikir dan motivasi belajar peserta didik sejak awal.

Tidak kalah penting adalah potensi awal siswa, yang mencakup bakat, minat, dan sikap terhadap pembelajaran. Madrasah yang mampu mengidentifikasi dan mengelola potensi awal peserta didik dengan tepat dapat mengembangkan program pembelajaran yang lebih adaptif dan responsif. Misalnya, siswa yang memiliki kecenderungan kuat dalam bidang keagamaan dapat diarahkan pada program tahfidz atau studi keislaman yang lebih mendalam. Sebaliknya, mereka yang unggul dalam sains atau bahasa dapat difasilitasi melalui program kelas unggulan atau ekstrakurikuler akademik. Oleh karena itu, pemetaan kualitas input siswa sejak awal menjadi langkah strategis dalam menjamin keberhasilan proses pendidikan dan pencapaian mutu peserta didik secara keseluruhan.

b. Kualitas proses (strategi pembelajaran, peran guru, keterlibatan siswa)

Kualitas proses pembelajaran merupakan indikator kunci dalam menilai mutu peserta didik, karena proses inilah yang menjadi jembatan

antara input awal dan hasil akhir pendidikan¹⁰². Proses yang bermutu ditandai dengan strategi pembelajaran yang tepat, peran aktif guru sebagai fasilitator dan pembimbing, serta keterlibatan siswa secara aktif dalam kegiatan belajar. Strategi pembelajaran yang digunakan harus mampu mengakomodasi berbagai gaya belajar dan tingkat kemampuan siswa, mulai dari metode ceramah interaktif, diskusi kelompok, hingga pendekatan berbasis proyek atau *project-based learning*. Keberagaman strategi ini memungkinkan siswa untuk mengembangkan keterampilan berpikir kritis, kreatif, serta meningkatkan daya nalar dan kemandirian belajar.

Peran guru sangat menentukan dalam menjaga kualitas proses pembelajaran. Guru tidak hanya dituntut untuk menguasai materi ajar, tetapi juga memiliki keterampilan pedagogik yang memungkinkan mereka membangun interaksi yang positif dengan siswa¹⁰³. Guru yang inspiratif mampu menciptakan suasana belajar yang menyenangkan, mendorong partisipasi aktif siswa, serta membentuk budaya kelas yang mendukung tumbuhnya karakter positif. Selain itu, keterlibatan siswa dalam pembelajaran juga menjadi ukuran penting. Siswa yang terlibat aktif akan menunjukkan rasa ingin tahu yang tinggi, kepercayaan diri dalam mengemukakan pendapat, serta kemampuan bekerja sama dalam kelompok. Oleh karena itu, kualitas proses harus dikelola secara

¹⁰² Elis Ratna Wulan dan Ahmad Rusdiana, *Evaluasi Pembelajaran* (Bandung: Pustaka Setia, 2015).

¹⁰³ Bakri Anwar, "Kompetensi Pedagogik Sebagai Agen Pembelajaran," *Shaut Al Arabiyyah* 6, no. 2 (2019): 114, <https://doi.org/10.24252/saa.v6i2.7129>.

profesional dan terus-menerus ditingkatkan agar mampu menghasilkan peserta didik yang unggul secara akademik maupun karakter.

c. Kualitas output (prestasi akademik, non-akademik, karakter religius)

Kualitas output merupakan cerminan akhir dari keseluruhan proses pendidikan yang dijalankan oleh suatu lembaga, termasuk madrasah¹⁰⁴. Output peserta didik yang bermutu ditunjukkan melalui prestasi akademik yang terukur, pencapaian non-akademik yang membanggakan, karakter religius yang kuat, serta penguasaan kompetensi abad ke-21. Secara akademik, mutu output dapat dilihat dari nilai ujian nasional atau ujian madrasah, kelulusan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, hingga perolehan juara dalam lomba-lomba keilmuan. Sementara itu, pada aspek non-akademik, peserta didik yang aktif dalam kegiatan ekstrakurikuler seperti seni, olahraga, kepemimpinan, atau kewirausahaan menunjukkan keseimbangan dalam perkembangan potensi diri yang utuh.

D. Kerangka Pemikiran (Kerangka Konseptual)

Untuk memberikan arah dan pijakan teoretis dalam pelaksanaan penelitian ini, disusun kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan antara konsep-konsep utama seperti strategi kepala madrasah, keunggulan bersaing, dan mutu peserta didik.

¹⁰⁴ Nurhadi Yasin, "Problematika Manajemen Mutu Pendidikan Madrasah Dalam Perspektif Input-Proses-Output," *Risalah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam* 8, no. 3 (2022): 1070–83

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

