

MANAJEMEN STRATEGI BERSAING SEKOLAH DASAR SWASTA

Nurhidayah, UIN Raden Mas Said Surakarta

E-mail: nurhid3579@gmail.com

Syamsul Huda Rohmadi, UIN Raden Mas Said Surakarta

E-mail: syamsul.hudarohmadi@staff.uinsaid.ac.id

Abstrak

Dengan bertambahnya jumlah sekolah, sekolah dasar swasta sebagai salah satu lembaga pendidikan dihadapkan pada persaingan yang semakin kompleks. Oleh karena itu sekolah harus memiliki keunggulan bersaing agar tetap sustainable. Implementasi manajemen strategik dalam pendidikan dirasa penting untuk menumbuhkan keunggulan bersaing setiap lembaga pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategi keunggulan bersaing di Sekolah Dasar Islam Terpadu Az Zahra 2 Sragen. Sekolah baru yang mampu eksis di tengah kompetisi dengan sekolah lain yang sudah ada maupun yang berdiri setelahnya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Subjek penelitian adalah kepala sekolah Sekolah Dasar Islam Terpadu Az Zahra 2 Sragen. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi yaitu triangulasi sumber, teknik pengumpulan informasi, dan waktu. Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Sekolah Dasar Islam Terpadu Az Zahra 2 Sragen menerapkan manajemen strategi keunggulan bersaing. Diawali dengan pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi. Dari proses manajemen strategi ini, ditetapkan beberapa strategi yang menunjang keunggulan bersaing sekolah, yang berfokus pada strategi diferensiasi. Sekolah Dasar Islam Terpadu Az Zahra 2 Sragen mendiferensiasikan dirinya dengan cara memakai kurikulum khas, menjaga kualifikasi dan mutu Sumber Daya Manusia yang mereka miliki, prestasi yang dihasilkan, penetapan biaya pendidikan yang lebih layak, serta kemudahan dalam aturan pembiayaan.

Kata Kunci: *Persaingan Sekolah Dasar Swasta, Manajemen Strategi, Keunggulan Bersaing*

Pendahuluan

Kompetisi atau persaingan di dunia pendidikan saat ini tidak dapat

dielakkan. Dengan adanya persaingan, lembaga pendidikan dihadapkan pada berbagai macam ancaman dan peluang

baik itu eksternal maupun internal sehingga memberikan pengaruh yang cukup banyak terhadap keberlangsungan lembaga pendidikan tersebut. Untuk itu setiap lembaga pendidikan dituntut untuk selalu memahami apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan konsumen di lapangan, serta berbagai perubahan yang ada. Hal tersebut dilakukan agar lembaga pendidikan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya (Kholik & Laeli, 2020).

Sekolah dasar sebagai salah satu lembaga pendidikan tentunya dihadapkan pada persaingan yang semakin kompleks, apalagi dengan semakin bertambahnya secara signifikan jumlah sekolah dari tahun ke tahun khususnya yang terjadi di Indonesia. Oleh karena itu sekolah harus memiliki keunggulan bersaing agar tetap *sustainable*. Sekolah yang memiliki keunggulan bersaing merupakan sekolah yang dapat menciptakan loyalitas bagi pemangku kepentingan (*stakeholder*). Dengan kata lain, sekolah yang baik tidak hanya sekedar mampu memberikan kepuasan jangka pendek, tetapi juga mampu menciptakan loyalitas dalam jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan (Ermaya, 2020). Untuk bisa mempertahankan eksistensinya dalam menjaga keunggulan bersaing, lembaga pendidikan dituntut untuk dapat memberikan apa yang dibutuhkan masyarakat, mulai dari

program unggulan, membangun kerjasama dengan masyarakat, melakukan pengabdian, sampai memberikan potongan-potongan biaya kepada walimurid (Fahrur & Haryanto, 2023).

Realitanya beberapa lembaga pendidikan belum bisa memenuhi harapan untuk memberikan layanan pendidikan yang prima, serta *branding* yang tidak laku bagi masyarakat. Indikator lainnya yang bisa dilihat secara nyata bahwa mutu pendidikan belum mampu memenuhi harapan yaitu: 1) kualitas wahana fisik yang belum merata, 2) kompetensi dan kualitas pengajar, 3) kesejahteraan pengajar terutama guru honorer (non PNS), 4) prestasi peserta didik yang belum aporisma, 5) kurangnya pemerataan kesempatan pendidikan, 6) relevansi kurikulum pendidikan dengan kebutuhan masyarakat, serta 7) *budget* pendidikan masih tinggi (Fadhli, 2020).

Implementasi manajemen strategik dalam pendidikan dirasa penting untuk menumbuhkan keunggulan bersaing setiap lembaga pendidikan. Selain itu, manajemen strategik memberikan petunjuk tentang mengatasi masalah-masalah dan memberikan peluang pada saat sekarang dan di masa yang akan datang. Akurasi dalam pembuatan keputusan serta implementasinya juga dapat dilakukan dengan lebih baik (Fadhli, 2020). Dengan penggunaan manajemen

strategik yang tepat maka sekolah akan dapat mewujudkan mutu pendidikan yang diharapkan (Aulia et al., 2023). Mutu atau keunggulan sebuah lembaga pendidikan sering dilihat dari beberapa hal yaitu nilai akreditasi, kualitas lulusan, dan tingkat daya saing dari lembaga pendidikan tersebut.

Salah satu indikator daya saing tinggi adalah jumlah peserta didik yang masuk di setiap awal tahun pelajaran. SDIT Az Zahra 2 Sragen adalah sekolah yang berdiri tahun 2015 dan baru 3 kali meluluskan siswa. Sekolah baru ini mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Jumlah siswa di setiap tahun pelajaran terus mengalami peningkatan. Dari jumlah murid di tahun pertama sejumlah 37 siswa, di tahun kesembilan ini sdh meningkat menjadi 80 siswa yang masuk saat PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), sehingga total siswa ada 376. Prestasi sekolah ini juga sangat diperhitungkan. Terakhir mendapat juara 2 mendongeng di ajang lomba MAPSI tingkat propinsi. Belum lama, salah satu siswa sekolah ini juga menjadi juara 1 lomba dalang cilik tingkat nasional.

Penelitian ini akan menganalisis manajemen strategik keunggulan bersaing yang diimplementasikan di SDIT Az Zahra 2 Sragen sehingga mampu eksis di tengah banyaknya sekolah dasar swasta yang ada.

Kajian Teori

Manajemen Strategik

Menurut David Fred R (2016), manajemen strategis (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Manajemen strategik dapat dipahami sebagai proses pengintegrasian antara perumusan/perencanaan, implementasi/penerapan, dan mengevaluasi yang bermuara pada pembuatan keputusan organisasi yang memberikan dampak pada keunggulan organisasi. Pemimpin organisasi menetapkan dan mengawasi keputusan yang diambil untuk dapat mencapai tujuan (Fadhli, 2020).

Proses manajemen strategik menurut David Fred R (2016) terdiri dari tiga tahap yaitu: a) perumusan strategi, b) implementasi strategi, dan c) evaluasi strategi.

a) Perumusan strategi

Perumusan strategi disini memiliki banyak aspek atau tugas di dalamnya. Mulai dari mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang

dan ancaman dari eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan di internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, mengembangkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk diimplementasikan. Tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, untuk mengatasi keterbatasan itu, organisasi penting membuat dan memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan organisasi. Pemimpin harus memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan dalam perumusan strategi; dan pemimpin memiliki wewenang untuk memilih sumber daya yang diperlukan untuk implementasi strategi.

b) Implementasi strategi

Implementasi strategi merupakan tahapan kedua dalam proses manajemen strategik. Menerapkan strategi berarti menggerakkan seluruh anggota organisasi dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya dalam sebuah tindakan. Implementasi strategi sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategik, oleh karena itu implementasi strategi memerlukan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan dari seluruh anggota organisasi. Keberhasilan dalam implementasi strategi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi,

menggerakkan dan memotivasi karyawan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

c) Evaluasi strategi

Tahap akhir dari proses manajemen strategik adalah evaluasi strategi. Pemimpin harus mengawasi dan mengevaluasi untuk mengetahui bahwa strategi yang telah dirumuskan dan diimplementasikan berjalan dengan baik atau tidak. Evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Evaluasi perlu dilakukan dengan baik walaupun pada saat perumusan dan awal implementasi sudah dilakukan dengan matang. Hal ini disebabkan karena dinamisnya faktor eksternal dan internal. Dalam evaluasi strategi ada tiga hal mendasar yang harus dilakukan yaitu: (1) memantau faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar penyusunan strategi, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif. Perumusan, implementasi, dan evaluasi kegiatan strategi terjadi pada setiap jenjang dalam organisasi. Dengan mengembangkan komunikasi dan interaksi di antara para manajer dan karyawan di seluruh elemen organisasi dapat meningkatkan keberhasilan strategi. Melibatkan

seluruh anggota organisasi bukan hal yang mudah dalam proses manajemen strategik. Namun, para manajer harus mampu melibatkan secara aktif anggota organisasi untuk dapat menciptakan efektivitas organisasi dan keunggulan organisasi.

Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)

Manajemen strategis adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Terminologi ini dapat didefinisikan sebagai “segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya.” Ketika sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu dan perusahaan lainnya tidak dapat, atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya, hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif. Memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi (David Fred R, 2016).

Menurut Porter, “Keunggulan bersaing merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, sebagai arena terjadinya persaingan”. Lebih lanjut dinyatakan bahwa, keunggulan bersaing bertujuan untuk menentukan posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan

industri. Pengertian yang dikemukakan Porter tersebut sesungguhnya memberikan arti yang luas dan berorientasi jangka panjang. Disebut luas, karena keunggulan bersaing diartikan sebagai pencarian posisi bersaing. Pencarian posisi bersaing yang dimaksud adalah bagaimana suatu organisasi berupaya untuk menempatkan dirinya dalam industri dengan memiliki nilai-nilai unggul yang berbeda atau lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Sehingga dengan nilai-nilai unggul tersebut suatu lembaga pendidikan mendapatkan tempat tersendiri yang membentuk citra baik dalam benak masyarakat sasarnya (Ermaya, 2020).

Kesan dan pandangan positif terhadap suatu lembaga akan mampu meningkatkan daya saing. Citra positif mampu sebagai pemasaran berjalan, hal ini karena orang-orang yang memiliki kesan positif di luar lembaga akan bercerita dan secara tidak langsung membawa *word of mouth* positif di masyarakat (Sadiyah, 2019).

Menurut Ehmke dalam Kholik & Laeli (2020), keunggulan bersaing adalah keunggulan yang diraih dengan cara menerapkan strategi meningkatkan atau memaksimalkan nilai manfaat jenis barang maupun jasa kepada konsumen. Selain itu, keunggulan bersaing bermakna sebagai elemen yang hanya dimiliki oleh organisasi atau lembaga tertentu dan tidak dimiliki oleh pesaing, atau dengan

kata lain bisa melaksanakan sesuatu yang lebih baik dibanding tindakan perusahaan lain.

Strategi Unggul Bersaing

Dalam usaha perbaikan memaksimalkan daya saing lembaga pendidikan maka harus adanya usaha perbaikan terus menerus pada jasa, produk, SDM, lembaga, dan lingkungan. Salah satu yang paling turut mendukung ialah adanya mutu. Mutu menjadi suatu yang memberikan kepuasan diatas standar yang diharapkan pada pelanggan atau konsumen (Nasikhah & Zaenul Fitri, 2022).

Organisasi harus menyusun strategi yang tepat untuk bersaing secara efektif dalam area kompetitif yang dipilih. Hal ini melibatkan identifikasi keunggulan kompetitif yang membedakan organisasi dari para pesaingnya, baik itu melalui inovasi produk, kualitas yang unggul, harga yang kompetitif, layanan pelanggan yang sangat baik, atau faktor-faktor terkait lainnya. Organisasi juga harus mempertimbangkan metode untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka, seperti mengembangkan tenaga kerja yang terampil, menggunakan teknologi canggih, atau menciptakan pengalaman pelanggan yang unik (Wiratmuko et al., 2023).

Menurut Porter, strategi yang memungkinkan organisasi memperoleh keunggulan kompetitif

ditinjau dari 3 perbedaan dasar, yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus* yang selanjutnya ketiga strategi ini kemudian populer disebut sebagai strategi generik. Setiap strategi generik tersebut memiliki potensi yang memungkinkan perusahaan melebihi pesaingnya dalam satu industri yang sama (Kholis, 2014).

Strategi bersaing menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman dengan melihat kekuatan dan kelemahan internal sekolah. Tujuannya adalah untuk memadukan variabel-variabel eksternal dan internal sekolah guna menghasilkan keunikan yang menjadikan sekolah itu mampu meraih keunggulan bersaing secara terus-menerus (*sustainable competitive advantage*) (Wheelen T & Hunger J, 2012).

Hanya sekolah yang mampu menciptakan keunikan yang dapat *survive* dan dapat memenangkan persaingan. Keunikan muncul dari serangkaian pilihan aktivitas dan bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut dilakukan. Sekali lagi, sekolah dituntut melakukan aktivitas yang tidak sama dengan aktivitas sekolah lain atau melakukan aktivitas yang sama tetapi dengan cara berbeda (Mukni'ah dan Zainal Abidin, 2021).

Tujuan analisis kemampuan daya saing pasar adalah agar perusahaan bisa mencapai posisi unggul dalam pasar. Untuk mencapai posisi unggul dalam persaingan bisnis, dibutuhkan

strategi yang unggul juga. Menurut Porter M.E (1990) strategi yang unggul minimal memiliki 3 faktor dasar, yakni: **Cost Leadership (Biaya Rendah)**

Cost leadership (biaya rendah) merupakan salah satu strategi umum yang menitik berat pada biaya yang paling rendah untuk produk atau jasa. Fokus strategi ini adalah menghasilkan produk atau jasa standar dengan biaya terendah dibanding dengan produk sejenis dalam industri yang sejenis. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan harga jual produk rendah.

Tujuan dari strategi ini adalah penawaran produk murah perusahaan dalam suatu industri. Strategi kepemimpinan biaya terjadi melalui pengalaman, investasi dalam fasilitas produksi, konservasi dan pemantauan yang cermat terhadap total biaya operasi (melalui program seperti pengurangan ukuran dan manajemen kualitas)

Differentiation (Pembedaan Produk)

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*) merupakan upaya melakukan inovasi kreatif menciptakan produk atau jasa unik dan baru, tampil beda dalam pasar. Pembedaan produk merupakan strategi baik untuk penetrasi pasar maupun pengembangan pasar dalam arti pangsa pasar maupun segmen pasar. Keunikan produk membuka kesempatan menarik konsumen dari segmen berbeda dan

bisa memperbesar pangsa pasar *existing*.

Menurut Kotler & Fox, suatu lembaga pendidikan dapat mendiferensiasikan dirinya dengan berbagai cara. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Lokasi (*location*), yaitu suatu lembaga pendidikan yang mendiferensiasikan dirinya melalui keunggulan letak lokasinya yang strategis.
2. Mutu, jumlah, dan macam program yang ditawarkannya (*quality, number and type of programme*), yaitu keunggulan diferensiasi melalui penekanan mutu yang lebih baik, banyaknya dan macam program yang ditawarkannya.
3. Sifat dari keluasan kurikulum (*the nature of the curriculum-broad*), yaitu keunggulan diferensiasi melalui cakupan kurikulum apakah ditujukan untuk umum, atau untuk persiapan karir tertentu yang spesifik.
4. Ciri-ciri khusus (*special features*), yaitu keunggulan diferensiasi melalui bentuk dan penentuan jenis program, program kerja sama, dan lain-lain yang menjadi keunggulan dan dapat membedakannya dengan pesaing.
5. Mutu sumber daya manusia (*human resource quality*), yaitu keunggulan dalam mendiferensiasikan dirinya melalui kualifikasi dan mutu SDM yang mereka miliki.

6. Prestasi lulusan (*the achievement of graduates*), yaitu keunggulan mendiferensiasi karena prestasi lulusan yang dihasilkan suatu lembaga pendidikan tersebut mempunyai posisi tawar yang baik di pasar kerja.
7. Teknologi yang digunakan atau yang tersedia (*the technologies used or available*), yaitu keunggulan mendiferensiasikan dirinya melalui teknologi yang digunakannya. Suatu lembaga pendidikan yang tertinggal dalam bidang teknologi akan sangat sulit dalam bersaing, karenanya unsur teknologi menjadi tuntutan yang tidak dapat diabaikan dalam dunia pendidikan.
8. Persyaratan program (*program requirement*), yaitu adanya keunggulan dengan mendiferensiasikan dirinya melalui persyaratan program yang harus dipenuhi, misalnya: syarat etika atau agama bagi program tertentu yang disyaratkan.
9. Suasana kampus/sekolah (*the campus/school atmosphere*), yaitu keunggulan mendiferensiasikan dirinya melalui penciptaan suasana kampus yang kondusif dan dinamis sehingga menimbulkan kesan tersendiri dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya.
10. Biaya pendidikan yang ditentukan (*the price charged*), yaitu keunggulan mendiferensiasikan dirinya melalui penetapan biaya

pendidikan yang lebih layak dibandingkan dengan pesaing.

11. Kemudahan aturan lembaga pendidikan dan ketentuan yang harus dipenuhi, serta adanya hubungan kerjasama yang baik dengan berbagai pihak luar (eksternal) lembaga, tentunya dengan tetap memperhatikan pentingnya mutu pendidikan, yang menjadikan suatu lembaga pendidikan tertentu berbeda dan mempunyai nilai unggul di mata masyarakat pengguna jasa pendidikan. (Ermaya, 2020)

Sekolah dengan manajemen strategis yang baik perlu mengembangkan strategi diferensiasi berupa, pendidikan dan pelatihan untuk guru, fokus terhadap *customer* internal dan eksternal, penguatan kerjasama tim, dan mengembangkan tenaga kependidikan untuk mendorong keberlangsungan proses pendidikan di sekolah (Kamayuda, 2016).

Market Niche (Fokus atau Spesialisasi)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya, terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus

diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi perbedaan karakteristik produk (Kholis, 2014).

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Rukin dalam Aminah (2022) penelitian kualitatif adalah riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Subjek penelitian adalah kepala sekolah sedangkan informannya adalah wakil kepala sekolah di SDIT Az Zahra 2 Sragen. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi yaitu triangulasi sumber, teknik pengumpulan informasi, dan waktu. Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Diawali dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil

Dari wawancara dengan kepala sekolah SDIT Az Zahra 2 Sragen, didapatkan data sebagai berikut:

Pengamatan Lingkungan

1. Bagaimana profil umum SDIT Az Zahra 2 Sragen?
 - SDIT Az-Zahra 2 Sragen berada di bawah Yayasan LBM Al-Falah Sragen, dan tergabung dalam Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT).
 - SDIT Az-Zahra 2 Sragen berdiri sejak tahun 2015, tahun ini memasuki tahun ke-9. SDIT Az-Zahra 2 Sragen terletak di tengah kota Sragen.
 - Brand yang dikembangkan oleh SDIT Az-Zahra 2 Sragen adalah *Islamic Talent School*, fokus kepada pengembangan minat dan bakat siswa
2. Apa yang membedakan SDIT Az Zahra 2 Sragen dengan sekolah dasar yang lainnya?

Jawab:

Yang membedakan SDIT Az-Zahra 2 dengan SD lainnya adalah:

- a. Terdapat kurikulum keagamaan yang lebih (Baca Al-Qur'an, Tahfidz, Do'a sehari-hari, Hadits)
- b. Penanaman karakter siswa secara masif dilakukan (Sholat, Wudhu, budaya mengaji, 5S, adab, menjaga kebersihan, dll)
- c. Pembinaan lomba terprogram secara sistematis

Manajemen Strategi Bersaing Sekolah Dasar Swasta

- d. Ektrakurikuler terkelola secara maksimal, 90% kegiatan ekstra dipegang oleh profesional
 - e. Meski baru berusia 8 tahun, SDIT Az-Zahra 2 Sragen sudah dapat bersaing dan berprestasi hingga tingkat propinsi
 - f. Semua siswa diberi kesempatan berkembang sesuai minat dan bakatnya masing-masing
3. Apa rencana strategi pengembangan sekolah?
Rencana Strategi pengembangan sekolah kami:
- a. Melaksanakan pembelajaran berbasis pengembangan minat dan bakat siswa
 - b. Menciptakan ruang untuk unjuk bakat siswa
 - c. Mampu bersaing dalam hal prestasi sampai tingkat propinsi maupun nasional
 - d. Pengembangan tahfidz, dengan program akselerasi tahfidz dengan capaian minimal 5 juz
 - e. Menjadi sekolah adiwiyata
 - f. Pengelolaan perpustakaan yang terstandarisasi nasional
 - g. Menjadi sekolah rujukan dalam pengembangan minat bakat siswa
4. Apakah SDIT Az Zahra 2 Sragen melakukan analisis SWOT dalam memahami kondisi sekolah?
Ya,
5. Apa saja faktor yang menjadi kekuatan dalam bersaing dengan sekolah dasar swasta lainnya?

Kekuatan yang kami miliki adalah:

- a. Pengajar kami sebagian besar berusia muda dan memiliki potensi dalam mengembangkan inovasi pembelajaran
 - b. Dukungan yang besar dari yayasan
 - c. Wali murid sebagian besar memiliki perhatian yang tinggi terhadap pendidikan anak, sehingga dapat diajak bekerjasama dalam mengembangkan pendidikan dan prestasi anak
 - d. Sekolah kami menggandeng beberapa sanggar untuk pengembangan minat dan bakat siswa
 - e. Sudah memiliki gedung sendiri yang representatif dengan jumlah ruang yang banyak
 - f. Memiliki tendik sesuai keahlian masing-masing yaitu tenaga administrasi, satpam, *cleaning service*, dan perawat. Namun untuk pustakawan kami belum punya
6. Apa saja faktor yang menjadi kelemahan dalam bersaing dengan sekolah dasar swasta lainnya?
- Mencari bakat yang dibutuhkan dalam setiap bidang, butuh keahlian tersendiri
 - Nilai akreditasi kami masih B
 - 2 tahun terakhir, sering terjadi keluar masuk SDM
 - Gaji guru dan karyawan yang

- masih perlu ditingkatkan
- Semangat teman-teman dalam memberi pelayanan prima juga masih perlu kami tingkatkan
 - Guru dan karyawan baru yang usianya relatif muda, perlu mendapat pendampingan karena masih minim pengalaman
7. Apa saja peluang yang dapat diambil terkait kondisi saat ini?
- Mengembangkan bakat siswa di bidang IT. Di Sragen, saat ini belum ada sekolah yang fokus mengambil IT sebagai program unggulan. Menurut saya, ini juga sejalan dengan misi pengembangan minat bakat di sekolah kami
 - *Brand* sekolah talent juga menjadi hal baru di Sragen. Setau saya belum ada sekolah yang fokus menggarap *talent* sebagai program unggulan
8. Ancaman apa saja yang memengaruhi keunggulan bersaing?
Sekolah-sekolah Islam yang menjadi *sparing partner* mulai bermunculan dengan menawarkan fasilitas yang lengkap dan biaya yang relatif lebih murah
9. Apa saja aspek yang dimiliki oleh SDIT Az Zahra 2 Sragen dalam membangun keunggulan kompetitif?
- SDM berusia relatif muda, penuh semangat, dan mudah

digerakkan

- Brand kuat yang berbeda dengan sekolah lain
- Senantiasa berinovasi dalam setiap program yang mampu memberikann pengalaman baru untuk siswa
- Strategi yang terstruktur dengan baik dalam pengelolaan pengembangan prestasi siswa
- Pendanaan yang relatif fleksibel dengan melibatkan komite

Perumusan Strategi

1. Apa visi, misi, kebijakan, dan rencana pengembangan sekolah?
- Visi Sekolah
Membentuk Generasi Islami yang Bertalenta
 - Misi Sekolah:
 - a. Membiasakan ketaatan dalam beribadah
 - b. Menjadikan generasi yang memiliki aqidah lurus
 - c. Menjadikan generasi yang memiliki akhlak terpuji
 - d. Mencetak generasi yang cinta Al-Qur'an
 - e. Menyelenggarakan pendidikan yang inovatif, kreatif berbasis sains dan teknologi
 - f. Mengembangkan kemampuan diri melalui pendidikan bakat seni budaya dan olahraga
 - g. Mencetak lulusan dengan lifeskill yang terampil
 - Kebijakan sekolah:

beberapa perangkat pendukung untuk memastikan tercapainya visi dan misi sekolah sudah kami siapkan. Ada yang dibuat oleh unit sekolah, ada juga yang dibuat oleh yayasan. Diantaranya tata tertib, aturan-aturan kepegawaian, SOP dan tupoksi masing-masing posisi dalam struktur organisasi unit sekolah

- Rencana pengembangan sekolah (ada di dokumen renstra)

2. Apa saja sasaran dan program sekolah?

Sasaran program sekolah:

- Kedisiplinan dan ketaatan siswa dalam beribadah
- Penanaman karakter yang kuat (siswa peka terhadap kebaikan)
- Siswa mampu membaca Al-Qur'an dengan rutin dan tartil
- Terjaga hafalan Al-Qur'an siswa (minimal juz 30 dan 29)
- Kreativitas guru dalam mengembangkan inovasi pembelajaran
- Kedisiplinan guru dan karyawan
- Prestasi selalu meningkat, terutama prestasi non akademik
- Melatih kemandirian siswa

3. Bagaimana strategi untuk mewujudkan rencana pengembangan sekolah?

Strategi dimulai dari analisa lingkungan baik internal maupun eksternal. Setelah itu, warga sekolah berkumpul untuk menganalisa visi

dan misi apakah masih relevan. Jika dirasa perlu, maka dilakukan penyesuaian visi dan misi atas persetujuan berbagai pihak yang hadir. Visi kami yang baru mengusung talent sebagai fokusnya. Jadi semua strategi yang dibuat, diarahkan untuk mencapai visi tersebut. Saat bermusyawarah biasanya banyak usulan-usulan strategi dari guru, karyawan, yayasan, maupun komite. Kami pilih strategi yang paling logis dan realistis tanpa meninggalkan idealita atau cita-cita besar kami

4. Bagaimana proses dalam melakukan perencanaan hingga evaluasi? Siapa saja yang terlibat dalam proses tersebut?

- Perencanaan dibuat dengan melibatkan guru dan komite dengan memberikan evaluasi serta masukan-masukan program untuk pengembangan sekolah
- Kepala sekolah beserta waka bidang menyusun perencanaan program sekolah
- Sosialisasi program sekolah kepada seluruh guru, komite serta wali murid
- Program dilaksanakan dalam koordinasi kepala sekolah dan pengawasan yayasan serta komite
- Evaluasi dilakukan di akhir semester, maupun akhir tahun pelajaran. Setiap rapat bidang

juga dilakukan evaluasi program di bidangnya masing-masing.

Implementasi Strategi

1. Langkah-langkah apa yang dilakukan dalam melaksanakan visi misi?
 - a. Melakukan Analisa SWOT dan evaluasi
 - b. Menyusun rencana program
 - c. Melaksanakan program
 - d. Melakukan evaluasi rutin terhadap pelaksanaan program
2. Apa saja implementasi strategi yang dilaksanakan berdasarkan formulasi strategi?
(Ada di program tahunan kami)
3. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan strategi dan kepada siapa pertanggungjawabannya?
Guru, karyawan, komite, yayasan. Pertanggungjawaban kami laporkan kepada komite dan yayasan
4. Apakah dalam penerapannya SDIT Az Zahra 2 Sragen termasuk menerapkan strategi fokus, kepemimpinan biaya atau diferensiasi?
Sekolah kami lebih kepada menggunakan strategi diferensiasi, dimana mencoba menciptakan kegiatan-kegiatan yang unik yang berbeda dari sekolah lain pada umumnya

Evaluasi Strategi

1. Apakah dilakukan perbaikan dari segi penyusunan strategi hingga

penerapan strategi? ya

2. Apakah ada evaluasi kinerja dari pelaksanaan strategi? Berapa kali evaluasi dalam 1 tahun?
Ada, evaluasi kinerja dilakukan satu bulan sekali (dari internal, oleh kepala sekolah dan guru yang diwakili oleh waka bidang). Evaluasi eksternal bersama dengan komite sekolah minimal dilaksanakan satu kali dalam satu semester.
3. Siapa yang mengawasi pelaksanaan dan evaluasi strategi (internal/eksternal)?
Pengawasan internal dilakukan oleh yayasan dengan mengadakan supervisi dan evaluasi berkala
Pengawasan eksternal dari komite, dinas dan BAN (Badan Akreditasi Nasional)
4. Apa saja yang telah terwujud dari sasaran dan program yang telah ditentukan?
 - Pengembangan pilihan minat bakat, setiap tahun pilihan kegiatan ekstra selalu bertambah
 - Penanaman akhlak dan karakter
 - Pengembangan prestasi, sudah sampai ke tingkat nasional untuk prestasi non akademik
5. Bagaimana solusi untuk sasaran dan program yang belum terealisasi?
Mengevaluasi dan menganalisa kendala yang menyebabkan ketidaktercapaian program

Pembahasan

SDIT Az Zahra 2 Sragen adalah sekolah baru yang berdiri pada tahun 2015. Sekolah dasar ini bernaung di bawah yayasan LBM Al Falah Sragen. Yayasan yang bergerak di bidang pendidikan dengan 15 unit sekolah di bawahnya, dari tingkat PAUD sampai SMA. Yayasan ini dikelola secara profesional sehingga ikut mendukung majunya SDIT Az Zahra 2 Sragen. Sekolah ini juga tergabung dalam Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT) Indonesia yang memungkinkan SDIT Az Zahra mempunyai relasi dan saling *berfastabiqul khoirot* dengan sesama sekolah islam swasta lainnya di seluruh Indonesia. Sekolah ini berada di Kecamatan Sragen dengan jumlah sekolah dasar negeri dan swasta sebanyak 36. Persaingan dalam mencari calon siswa tentu tidak mudah.

SDIT Az Zahra 2 Sragen mengembangkan brand *Islamic Talent School*. Di tengah persaingan yang cukup ketat, sekolah ini mencoba fokus pada pengembangan minat dan bakat siswa. Hal ini dilakukan karena selama ini belum ada sekolah di Sragen yang secara khusus berfokus pada pengembangan minat dan bakat. Kebanyakan sekolah fokus pada prestasi akademik semata. Hal ini tentunya akan membedakan SDIT Az Zahra 2 dengan sekolah lain dan dapat menjadi daya tarik untuk calon walimurid yang akan mengembangkan minat dan bakat putra/putrinya. Hal ini

sesuai dengan pendapat Porter dalam Kholis (2014) bahwa strategi yang memungkinkan organisasi memperoleh keunggulan kompetitif ditinjau dari 3 perbedaan dasar, yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*.

Selain brand yang dikembangkan, ada beberapa hal yang membedakan SDIT Az Zahra 2 Sragen dengan sekolah yang lain, diantaranya: kurikulum dinas dipadukan dengan kurikulum kekhasannya yang memberikan porsi lebih banyak kepada mata pelajaran keagamaan seperti baca al quran, *tahfidz*, dan lain-lain. Kurikulum khas ini cukup membuat calon walimurid tertarik karena orangtua tidak perlu mencarikan les baca quran atau mengikutkan TPQ (Taman Pendidikan Al Quran). Cukup sekolah di sini, anak sudah bisa membaca al quran sekaligus mendapat ilmu pengetahuan umum dengan baik. Penanaman karakter juga dilakukan secara masif dengan berbagai program seperti pekan adab, pembiasaan sholat, puasa, dan menjaga kebersihan. Pembinaan lomba terprogram secara sistematis dan kegiatan ekstrakurikuler dikelola secara maksimal. 90% pengampunya adalah tenaga yang ahli di bidangnya. Hal ini membuat prestasi SDIT Az Zahra 2 Sragen cepat melejit meski belum lama berdiri. Lomba-lomba non akademik seperti mendongeng, pidato, olahraga, dan lain-lain sering diikuti dan mendapat hasil yang bagus. Bahkan di

tahun 2023 sekolah ini berhasil memenangi ajang prestasi di tingkat propinsi (MAPSI) dan kompetisi dalang cilik nasional.

Sebagai institusi yang menginginkan tetap eksis, SDIT Az Zahra 2 Sragen terus melakukan pengembangan sekolah agar selalu mempunyai keunggulan bersaing yang bagus. Sekolah ini menerapkan manajemen strategik dalam melakukan pengembangan tersebut. Manajemen strategik diawali dengan melakukan pemindaian lingkungan. SDIT Az Zahra 2 Sragen melakukan pemindaian lingkungan menggunakan analisis SWOT. Pemindaian lingkungan adalah memonitor, mengevaluasi, dan mencari informasi dari lingkungan eksternal maupun internal. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan institusi. Penyusunan strategi, khususnya perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang biasanya berkaitan dengan visi, misi dan kebijakan suatu instansi. Biasanya penyusunan strategi dimulai dengan melakukan analisa situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara peluang eksternal dan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan kelemahan internal. Salah satu alat yang paling sering digunakan dalam analisa situasi adalah analisa SWOT. SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses*

(kelemahan) internal dari suatu instansi, serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi suatu instansi (Wheelen T & Hunger J, 2012).

Dari hasil analisis SWOT yang dilakukan SDIT Az Zahra 2 Sragen, didapati bahwa sekolah ini mempunyai kekuatan berupa SDM (Sumber Daya Manusia) yang professional di bidangnya. Dari tenaga pendidik dan kependidikan semua mempunyai keahlian sesuai dengan pekerjaannya. SDM rata-rata juga berusia muda yang mampu berinovasi sesuai tupoksi masing-masing. Menurut Ermaya (2020), mutu sumber daya manusia (*human resource quality*), yaitu keunggulan dalam mendiferensiasikan dirinya melalui kualifikasi dan mutu SDM yang mereka miliki. Selain SDM, dukungan yayasan juga menjadi kekuatan di sekolah ini. Yayasan menyediakan fasilitas dan sistem pengelolaan serta mengevaluasi secara berkala jalannya proses pendidikan dan manajemen di unit sekolah. Penyediaan gedung yang representatif, sarana prasarana dan daya dukung dari yayasan ini membuat kepala sekolah dan tim di unit bisa fokus berinovasi dan memberikan layanan prima kepada *user*. Walimurid juga menjadi salah satu kekuatan SDIT Az Zahra 2 Sragen. Sebagian besar walimurid mempunyai perhatian besar terhadap pendidikan putra/putrinya. Hal ini membuat proses pendidikan berjalan lebih

optimal. Selain itu, walimurid yang merasa puas dengan layanan sekolah juga akan membawa *word of mouth* positif di masyarakat. Kesan dan pandangan positif terhadap suatu lembaga akan mampu meningkatkan daya saing. Citra positif mampu sebagai pemasaran berjalan, hal ini karena orang-orang yang memiliki kesan positif di luar lembaga akan bercerita dan secara tidak langsung membawa *word of mouth* positif di masyarakat (Sadiyah, 2019). Kekuatan yang lain adalah adanya kerjasama dengan beberapa sanggar untuk mengembangkan minat dan bakat siswa. Hal ini terbukti dapat melejitkan prestasi terutama prestasi non akademik siswa.

Beberapa kelemahan yang berpotensi mengurangi keunggulan bersaing SDIT Az Zahra 2 Sragen adalah nilai akreditasi masih "B". Hal ini dikarenakan saat diakreditasi 5 tahun yang lalu, sekolah ini belum meluluskan siswa. Kondisi ini kadang membuat calon walimurid ragu untuk mendaftar karena beberapa dari mereka mengukur kualitas suatu sekolah dari nilai akreditasinya saja. Dan itu merupakan indikator yang paling mudah dilihat. Perlu usaha yang tidak mudah untuk meyakinkan bahwa setelah 5 tahun berjalan, SDIT Az Zahra sudah berkembang pesat. Selain itu, semangat memberikan pelayanan prima kepada *user* dari SDM yang ada masih perlu ditingkatkan. SDM yang

masih muda kadang perlu banyak diarahkan karena kurangnya pengalaman. Gaji yang diterima pegawai juga masih perlu ditingkatkan agar lebih nyaman bekerja.

Dari hasil analisis SWOT, SDIT Az Zahra mengambil peluang dengan mengembangkan bakat siswa di bidang IT (Informasi dan Teknologi). Di tahun pelajaran 2024/2024, SDIT Az Zahra 2 Sragen membuka program kelas khusus ICT (Information and Communication Technology). Kelas program ini bertujuan untuk menyiapkan siswa menghadapi tantangan teknologi sehingga mampu menggunakan dan mengatur teknologi. *Goals* dari program ini adalah membiasakan siswa dari "penikmat teknologi" menjadi "pembuat teknologi". siswa mampu membuat coding sendiri sehingga mampu membuat program, seperti *education game* atau program lainnya. Jadi, jika selama ini mereka "hanya bermain *game*", dengan ICT ini mereka bisa membuat *game* sendiri. Siswa juga dikenalkan dengan AI (*Artificial Intelligence*) dan robotic sederhana. Program baru ini juga sejalan dengan brand SDIT Az Zahra 2 Sragen yaitu *Islamic Talent School*.

Keunggulan bersaing SDIT Az Zahra 2 Sragen dipengaruhi oleh ancaman dari munculnya beberapa sekolah islam yang menawarkan fasilitas lengkap dan biaya yang relatif murah. Hal ini disikapi oleh SDIT Az

Zahra 2 Sragen dengan menjaga kualitas dan memberikan pelayanan prima. Seluruh guru dan karyawan diikuti pelatihan pelayanan prima, dibuatkan SOP untuk pengendalian dan dievaluasi berkala. Selain itu sekolah ini memberikan fasilitas beasiswa untuk siswa yatim, diskon pembiayaan untuk siswa kurang mampu, serta beberapa fasilitas tentang pembayaran yang dapat diakses walimurid seperti diskon jika kakak-adik semua sekolah di SDIT Az Zahra 2 Sragen, kemudahan angsuran untuk biaya operasional kegiatan, serta kemudahan teknis pembayaran dengan aplikasi yg bisa diakses kapanpun dan dimanapun. Kemudahan-kemudahan ini menjadi salah satu daya tarik yg membuat calon walimurid mendaftar. Biaya pendidikan yang ditentukan (*the price charged*), yaitu keunggulan mendiferensiasikan dirinya melalui penetapan biaya pendidikan yang lebih layak dibandingkan dengan pesaing (Ermaya, 2020). Jadi SDIT Az Zahra 2 Sragen tidak memakai strategi biaya rendah (*cost leadership*) tetapi lebih ke menetapkan biaya pendidikan secara layak dengan memperhatikan kemampuan masyarakat Sragen secara umum. SDIT Az Zahra 2 Sragen lebih memilih memberi kemudahan-kemudahan dalam teknis pembayaran. Seperti yang disampaikan Ermaya (2020) bahwa kemudahan aturan lembaga pendidikan dan ketentuan yang harus dipenuhi, serta adanya

hubungan kerjasama yang baik dengan berbagai pihak luar (eksternal) lembaga, tentunya dengan tetap memperhatikan pentingnya mutu pendidikan, yang menjadikan suatu lembaga pendidikan tertentu berbeda dan mempunyai nilai unggul di mata masyarakat pengguna jasa pendidikan.

Sebagai sekolah swasta, SDIT Az Zahra 2 Sragen memiliki beberapa sumber dana yang fleksibel dan dapat dioptimalkan untuk mendukung terciptanya keunggulan bersaing yang terus menerus. Selain menerima BOSP (Biaya Operasional Satuan Pendidikan), sekolah ini juga dapat menerima sumbangan dari walimurid. Dana ini dimanfaatkan secara efektif, efisien dan produktif

Setelah melakukan pemindaian lingkungan menggunakan analisis SWOT, dalam proses manajemen strategi, SDIT Az Zahra mengumpulkan seluruh warga sekolah untuk melakukan *review* visi dan misi sekolah apakah masih relevan. Jika dirasa perlu, dengan mempertimbangkan hasil pemindaian lingkungan, maka dilakukan penyesuaian visi dan misi. Visi baru SDIT Az Zahra 2 Sragen mengusung "*talent*" sebagai fokusnya. Jadi, semua strategi yang dibuat diarahkan untuk mencapai visi tersebut. Dalam *moment* ini, sekolah menghadirkan guru, karyawan, yayasan, komite, perwakilan dinas, dan perwakilan walimurid. Semua yang hadir diminta untuk memberikan

sumbang saran dan masukan untuk merancang dan menetapkan strategi yang paling efektif untuk mencapai visi sekolah. Rencana strategis jangka panjang dibuat 4 tahunan sedangkan rencana operasional dibuat setahun sekali di awal tahun pelajaran.

Implementasi strategi dilakukan oleh beberapa waka (wakil kepala sekolah) dalam koordinasi kepala sekolah dan pengawasan komite serta yayasan. Dalam melaksanakan berbagai program yang sudah direncanakan, SDIT Az Zahra 2 Sragen menggunakan strategi differensiasi dengan membuat kegiatan-kegiatan unik yang berbeda dengan sekolah lain atau kegiatannya sama namun menggunakan cara yang berbeda. Proses implementasi menjadi proses yang paling butuh usaha dari berbagai pihak. Kepala sekolah senantiasa mengawal agar strategi yang dirumuskan bisa berjalan dengan baik dan efektif. Motivasi dan support diberikan kepala sekolah setiap apel pagi. Kerjasama tim di setiap bidang sangat menentukan keberhasilan strategi yang dipilih. Pembiayaan yang dikeluarkan untuk pelaksanaan strategi juga dipastikan efisien. Bendahara sekolah memastikan semua program sudah masuk ke dalam APBS (Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) agar dapat berjalan tanpa ada kendala. Pelaporan kegiatannyapun dipastikan tertib dibuat oleh panitia pelaksana dan dikumpulkan di akhir kegiatan.

Evaluasi pelaksanaan strategi dilakukan berkala. Evaluasi bulanan dilakukan oleh kepala sekolah dalam forum rapat waka, evaluasi semesteran dilakukan di forum rapat sekolah, sedangkan evaluasi tahunan dilakukan oleh yayasan. Yayasan melakukan evaluasi dan supervisi baik dalam hal pembelajaran/kurikulum, kegiatan kesiswaan, kehumasan, pembiayaan, dan kinerja SDM. Dalam forum-forum tersebut, dilakukan pemantauan faktor internal maupun eksternal, sehingga dapat diketahui kondisi sekolah saat itu. Apakah “aman” atautkah perlu ada tindakan-tindakan khusus yang harus dilakukan agar tetap stabil. Kinerja pelaksanaan strategi juga diukur untuk mengetahui keefektifan strategi tersebut. Tindakan korektif dilakukan jika terjadi implementasi strategi yang kurang efektif, efisien, dan produktif. Dalam evaluasi strategi ada tiga hal mendasar yang harus dilakukan yaitu: (1) memantau faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar penyusunan strategi, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif (David Fred R, 2016).

Kesimpulan

Proses manajemen strategi di SDIT Az Zahra 2 Sragen adalah sebagai berikut: 1) Pengamatan/pemindaian Lingkungan, dilakukan dengan menganalisis faktor-faktor strategis menggunakan analisis SWOT yaitu *Strengths* (Kekuatan), *Weakness*

(Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), *Threat* (Ancaman), dengan keseluruhan faktor-faktor tersebut dapat ditentukan strategi SDIT Az Zahra 2 Sragen. 2) Perumusan Strategi, dilakukan dengan penetapan visi, misi, tujuan, dan sasaran. 3) Implementasi Strategi, dilakukan dengan melaksanakan strategi yang sudah ditetapkan dengan prinsip efisien, efektif, dan produktif. 4) Evaluasi Strategi, dilakukan dengan melakukan perbaikan dalam perencanaan serta pelaksanaan strategi

Strategi diferensiasi dipilih oleh SDIT Az Zahra 2 Sragen untuk meraih

DAFTAR PUSTAKA

- Aminah, S. (2022). Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus di Universitas Mercu Buana Jakarta). *Tesis*.
<https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/64521>
- Aulia, D., Soleh, M., & Hariyati, N. (2023). Manajemen Strategik Pengelolaan Sekolah Di Mi Tri Shakti Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 9(1), 695–700.
<https://doi.org/10.58258/jime.v9i1.4757>
- David Fred R, D. F. R. (2016). *Strategic Manajemen: A Competitive Advantage Approach, Concepts and cases*.
- Ermaya, S. K. (2020). Analisis Aspek-Aspek Keunggulan Bersaing di

sekaligus mempertahankan keunggulan bersaingnya. SDIT Az Zahra 2 Sragen mendiferensiasikan dirinya dengan cara memakai kurikulum khas, menjaga kualifikasi dan mutu SDM yang mereka miliki, prestasi yang dihasilkan, penetapan biaya pendidikan yang lebih layak, serta kemudahan dalam aturan pembiayaan. Brand sekolah yaitu “*Islamic Talent School*” yang didukung dengan berbagai strategi yang dibuat, membuat SDIT Az Zahra 2 Sragen eksis dalam persaingan Sekolah Dasar swasta di Kabupaten Sragen.

Sekolah Dasar Swasta Nugraha Bandung. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 61–68.
<https://journal.ikopin.ac.id/index.php/coopetition/article/view/78/73>

Fadhli, M. (2020). Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan. *Continuous Education: Journal of Science and Research*, 1(1), 11–23.
<https://doi.org/10.51178/ce.v1i1.7>

Fahrur, A., & Haryanto, B. (2023). The Role of School Committees and Associations in Supporting Competitive Advantage in Muhammadiyah Elementary School 2 Krian. *Journal of Islamic and Muhammadiyah Studies*, 5, 1–13.
<https://doi.org/10.21070/jims.v5>

- i0.1583
- Kamayuda, D. M. D. (2016). Perencanaan Strategi Bersaing Sekolah Dalam Meningkatkan Jumlah Peserta Didik Baru Di Salah Satu Sekolah Swasta Salatiga 1. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(1), 15. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2016.v3.i1.p15-29>
- Kholik, A., & Laeli, S. (2020). Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sekolah Alam Berbasis Model Resource-Based View. *Tadbir Muwahhid*, 4(1), 73. <https://doi.org/10.30997/jtm.v4i1.2540>
- Kholis, N. (2014). *Manajemen strategi pendidikan: (formulasi, implementasi dan pengawasan)*. November, 172.
- Mukni'ah dan Zainal Abidin. (2021). Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah Ibtidaiyah di Jember: Studi Multisitus. *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.19105/tjpi.v16i2.4770>
- Nasikhah, K., & Zaenul Fitri, A. (2022). Analisis Daya Saing Pengembangan Lembaga Pendidikan Di Sdi Al-Huda Kota Kediri. *EL Bidayah: Journal of Islamic Elementary Education*, 4(1), 67-85. <https://doi.org/10.33367/jiee.v4i1.2327>
- Porter M.E. (1990). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Sadiyah, K. (2019). Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing Sd Islam Al-Syukro Universal Dalam Menghadapi Penguatan Daya Saing Di Tahun 2017. *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, 2(3), 10. <https://doi.org/10.32493/jpkpk.v2i3.2827>
- Wheelen T & Hunger J. (2012). *Strategic Manajement and Bussiness Policy Toward Global Sustainability* (13ed ed.). Pearson.
- Wiratmuko, B., Masrokan, P., & Sujianto, A. E. (2023). Implementasi Competitive Strength, Competitive Area, Competitive Result dalam Peningkatan Daya Saing dan Pemasaran Jasa Pendidikan Islam. *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan*, 3(2), 247-266. <https://doi.org/10.54437/irsyaduna.v3i2.1200>