

## Perumusan Strategi Guna Peningkatan Daya Saing Sekolah Menengah Kejuruan Ma'arif NU 02 Bumiayu

Sumi Nurmayatin <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Alumni Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Peradaban

E-mail: \_\_\_\_\_

Sutarmin <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Peradaban

E-mail: [sutarmin74@gmail.com](mailto:sutarmin74@gmail.com)

### Abstract

*The aims of this research are to: 1) identify the internal factor that can increase the competitiveness of SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu, 2) analyze the internal factor that can increase the competitiveness of SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu, 3) identify the external factor that can increase the competitiveness of SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu, 4) analyze the external factor that can increase the competitiveness of SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu, 5) formulate the alternative strategy to increase competitiveness Position of SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu. The technique of data analysis uses SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats), and continued by using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) as a instrumen to determine the most appropriate strategy to increase competitiveness Position of SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu. This research is a qualitative research by doing deeply interview to the vice principal of curriculum, teacher, and staff of SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu. Furthermore, the data collection also taken by observation, focus group discusion, documentation and literature review. The result of the research showed that based on cartesius diagram the result of internal and external obtained main strategy in the form of growth strategy, Furthermore, based on QSPM could be concluded some best strategies of the other alternative strategies, : 1) intensify promotion, 2) increasing the quality of human resource, 3) funds allocation based on priority scale, 4) utilize the facilities and infrastructures well.*

**Keywords:** vocational high school (SMK), competitive advantages, SWOT, QSPM.

### PENDAHULUAN

Pendidikan adalah salah satu bagian yang fundamental dalam meningkatkan kualitas manusia. Pendidikan juga merupakan komponen variabel dalam menghitung Indeks Pembangunan Manusia (IPM). Pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi

manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan di era globalisasi dan pasar bebas.

Arah pendidikan nasional dititikberatkan pada peningkatan mutu, otonomi dan peningkatan daya saing bangsa. Daya saing dapat diartikan sebagai kemampuan penyelenggaraan pendidikan yang sanggup berkompetisi dalam hal kualitas dengan bangsa-bangsa lain.

Salah satu isu yang sangat menarik untuk dikaji sebagaimana termuat dalam Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional tahun 2004-2009 adalah adanya upaya dari pemerintah untuk melakukan peningkatan jumlah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) secara proporsional, termasuk upaya penataan bidang keahlian dan program studi di SMK serta fasilitas magang agar relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Penataan ini dilakukan agar lulusan sekolah menengah kejuruan mempunyai kualifikasi kompetensi yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dunia kerja.

Salah satu institusi pendidikan menengah kejuruan yang ada di kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes adalah SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu yang beralamat di Jl. Raya Kalinusu Km.7 Bumiayu kode pos 52273. SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu memiliki dua kompetensi keahlian, yaitu Teknik Sepeda Motor (TSM) dan Teknik Instalasi Tenaga Listrik (TITL). Sekolah ini berada di Desa Kalinusu yang merupakan desa terluas di Kecamatan Bumiayu dengan jumlah penduduk kurang lebih 6.000 kepala keluarga. Jumlah penduduk tersebut masih banyak anak-anak yang putus sekolah pada tingkat SMP dan tidak melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini pula yang menyebabkan jumlah pengangguran meningkat.

Berdirinya SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu diharapkan mampu menjembatani masalah tersebut di atas dan bisa meluluskan peserta didik yang siap untuk masuk ke dunia kerja sesuai kompetensi yang dimiliki masing-masing. Dengan demikian SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu harus mampu bersaing dengan SMK-SMK lain di Kecamatan Bumiayu yang lebih dulu ada dan telah memiliki banyak peserta didik serta sudah banyak mengeluarkan lulusan yang langsung disalurkan pada dunia kerja.

Berdasarkan data DAPODIK 2015 kemdikbud/PDSP kabupaten, jumlah Sekolah Menengah Kejuruan yang ada di Kabupaten Brebes yaitu sebanyak 91 sekolah baik swasta maupun negeri. Sedangkan jumlah SMK/SMA yang ada di Kecamatan Bumiayu sebanyak 17 sekolah (sesuai tabel 1). Dari 17 sekolah menengah atas, 6 sekolah merupakan sekolah umum (SMA) dan 11 sekolah berupa sekolah kejuruan.

Tabel 1. Daftar SMK/SMA di Kecamatan Bumiayu

No	NAMA SEKOLAH	NPSN	JUMLAH SISWA
1	SMAS ISLAM TAALAMUL HUDA	20326500	581
2	SMAS AN NURIYYAH BUMIAYU	20326498	391
3	SMAS MUHAMMADIYAH BUMIAYU	20326491	119
4	SMAS BUSTANUL ULUM NU BUMIAYU	20326499	289
5	SMAN 1 BUMIAYU	20326490	958
6	SMA ISLAM MIFTAHUL MANAN	69889166	2
7	SMKS KERABAT KITA BUMIAYU	20326424	1114
8	SMKS SEMESTA BUMIAYU	20338412	574
9	SMKS MUHAMMADIYAH BUMIAYU	20326455	805
10	SMKS MAARIF NU 01 BUMIAYU	20360271	82
11	SMKS AL HABIBATAIN	20362811	56
12	SMKS AL KAROMAH BUMIAYU	69762795	28
13	<b>SMKS MAARIF NU 2 BUMIAYU</b>	<b>69755243</b>	<b>79</b>
14	SMK AL-MAARIF BUMIAYU	20326421	138

Tabel 1. Daftar SMK/SMA di Kecamatan Bumiayu (lanjutan)

No	NAMA SEKOLAH	NPSN	JUMLAH SISWA
15	SMKS ALHUDA BUMIAYU	20338405	934
16	SMKS DARULFALAH ALMASOEMIYAH	20341371	71
17	SMK ISLAM SABILUL HUDA BUMIAYU	69896914	0*
Jumlah			6221
Rata-rata			389

Sumber: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2015)

\*Data dengan jumlah siswa 0 (nol) karena belum disinkronkan dengan versi lama (tidak diikutkan dalam perhitungan).

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Sekolah Menengah Kejuruan

Pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dapat diselenggarakan dalam berbagai jalur, jenjang maupun dalam berbagai jenis pendidikan. Menurut Dirwanto (2008:13) Pendidikan kejuruan merupakan salah satu jenis pendidikan yang secara khusus bertujuan membekali peserta didik dengan suatu keterampilan tertentu sehingga siap memasuki lapangan kerja.

Pengertian mengenai sekolah menengah kejuruan terdapat pada Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 pasal 1 ayat 21 yang menyatakan bahwa Sekolah Menengah Kejuruan yang selanjutnya disingkat SMK adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang Pendidikan Menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs. Sekolah menengah kejuruan melakukan proses belajar mengajar baik teori maupun praktik yang berlangsung di sekolah maupun di industri diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas. Sekolah menengah kejuruan mengutamakan pada penyiapan siswa untuk berlomba memasuki lapangan kerja.

### Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler dalam Santoso (2008:9) Keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.

Selanjutnya Porter dalam Hunger & Wheelen (2003:245) menyatakan bahwa ada dua pilihan strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu:

a. Kepemimpinan Biaya Rendah (*cost leadership*)

Kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien daripada pesaingnya.

b. Diferensiasi

Kemampuan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, keistimewaan atau ciri-ciri khusus, atau layanan .

c. Focus

Kemampuan perusahaan memusatkan perhatian pada usaha melayani beberapa segmen pasar dengan baik dan bukannya mengejar seluruh pasar.

	Biaya Rendah	Diferensiasi
Target Luas	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi
Target Sempit	Fokus	

Gambar 1. Strategi bersaing generik dari Porter Keunggulan kompetitif

### Analisis SWOT

Menurut Rahman (2014:13) Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) internal organisasi, serta peluang (*opportunities*) dan ancaman atau tantangan (*threats*) eksternal suatu organisasi atau spekulasi bisnis.

Menurut wikipedia, SWOT adalah suatu model analisis dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor strategis secara sistematis dalam kondisi yang ada saat ini. Faktor-faktor strategis yang dimaksud adalah faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) selanjutnya, kedua faktor tersebut dibandingkan.

Selanjutnya analisis SWOT menurut Rangkuti (2006:18) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, dimana setiap perusahaan harus bisa memaksimalkan setiap kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Oppourtunities*) dan bisa meminimalkan kelemahan (*Weakness*) serta ancaman (*Threats*). Pendekatan ini mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal organisasi yang ada. Pendekatan ini menganjurkan bahwa isu pertama organisasi harus dianalisis secara hati-hati dan cermat. Formulasi strategi harus diarahkan kepada berbagai organisasi yang penting dan mendesak untuk segera diselesaikan. Analisis ini akan sangat membantu di dalam merumuskan kebijakan-kebijakan yang sifatnya strategi bagi perusahaan.

### Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Menurut David (2010:351) QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya.

Pada kerangka perumusan strategi komprehensif Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi. Yaitu, Matriks EFE SWOT, Matriks IFE, yang membentuk Tahap 1, digabung dengan Matriks

SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, Matriks *Grand Strategy*, yang membentuk dalam Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan-strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik (David, 2010:350).

## METODE PENELITIAN

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan suatu objek sesuai dengan keadaan atau apa adanya. Sukmadinata (2012:94) menyatakan bahwa penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok.

### Teknik Analisis Data

Setelah data dipilih (disortasi) dan dikumpulkan sesuai dengan tujuan penelitian, maka selanjutnya data dianalisis. Berdasarkan tujuan penelitiannya analisis dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

#### 1. Mengidentifikasi faktor internal

Pada tahap ini akan ditemukan faktor internal berupa kekuatan (*Strength*) dan faktor kelemahan (*Weakness*).

#### 2. Mengidentifikasi faktor eksternal

Pada tahap ini akan ditemukan faktor eksternal berupa peluang (*opportunity*) dan faktor ancaman (*Threat*).

#### 3. Menganalisis Faktor Internal.

Faktor internal dianalisis dengan menggunakan *Internal Factor Analysis Summary-IFAS Matrix*. Langkah evaluasi faktor internal dikembangkan dengan 5 langkah (David, 2009:230), yaitu:

- a. Membuat daftar faktor-faktor internal utama berupa kekuatan dan kelemahan organisasi.
- b. Setiap faktor diberi bobot 0,0 (tidak penting) dan 1,0 (penting). Faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar, maka diberikan bobot paling tinggi.
- c. Setiap faktor diberi peringkat 1-4 yang mengindikasikan sangat lemah (1), lemah (2), kuat (3) dan sangat kuat (4).
- d. Bobot setiap faktor dikalikan dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
- e. Skor masing-masing variabel dijumlahkan hingga diperoleh skor total organisasi.

#### 4. Menganalisis Faktor Eksternal.

Faktor Eksternal yang mempengaruhi daya saing dianalisis dengan menggunakan *External Factor Analysis Summary-EFAS Matrix*. Langkah evaluasi faktor eksternal juga dikembangkan dengan 5 langkah (David, 2009 : 158-159), yaitu:

- a. Membuat daftar faktor-faktor eksternal utama berupa kekuatan dan kelemahan organisasi.
- b. Setiap faktor diberi bobot 0,0 (tidak penting) dan 1,0 (penting). Faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar, maka diberikan bobot paling tinggi.

- c. Setiap faktor diberi peringkat 1-4 yang mengindikasikan respon di bawah rata-rata (1), responnya rata-rata (2), responnya di atas rata-rata (3) dan responnya sangat bagus (4)
- d. Bobot setiap faktor dikalikan dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
- e. Skor masing-masing variabel dijumlahkan hingga diperoleh skor total organisasi.

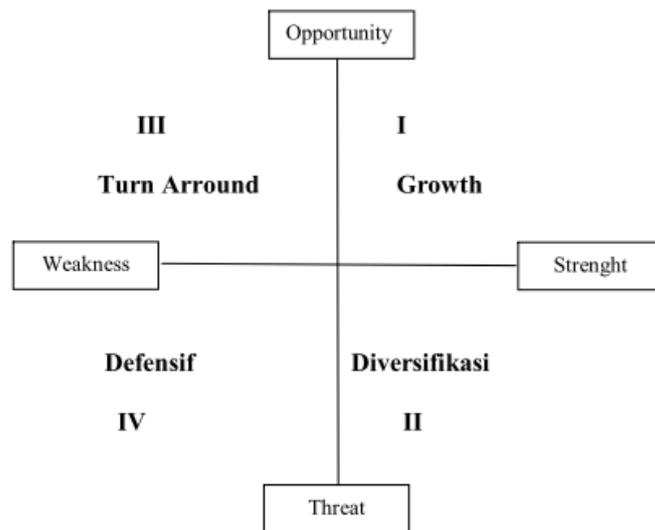
**5. Merumuskan Alternatif Strategi dengan SWOT**

Dengan menggunakan identifikasi faktor internal dan eksternal dilakukan analisis strategi dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity ad Threat*) sebagai tahap pencocokan (David, 2009:324-345). Dengan SWOT dirumuskan beberapa kemungkinan alternatif strategi berdasarkan pertimbangan kombinasi empat peluang faktor strategi tersebut, yang terdiri dari:

- a. Strategi SO. Strategi ini dibuat berdasarkan suatu jalan pikiran, yaitu bagaimana perusahaan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
- b. Strategi ST. Strategi ini untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman.
- c. Strategi WO. Strategi ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki.
- d. Strategi WT. Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tabel 3. Matrik Analisis SWOT

Lingkungan Internal	Peluang (O)	Ancaman (T)
Lingkungan Eksternal		
Kekuatan (S)	SO	ST
Kelemahan (W)	WO	WT



Gambar 3. Diagram Analisis SWOT  
 Sumber : Rangkuti (2009:19)

Rekomendasi:

**Kuadran I:** Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

**Kuadran II:** Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

**Kuadran III:** Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik (*Turn Around Strategy*).

**Kuadran IV:** Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Harus segera mencari Strategi Bertahan (*Defensif Strategy*).

## HASIL DAN ANALISIS

### Hasil

Melalui pengumpulan data sekunder dan wawancara identifikasi faktor internal menghasilkan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yaitu sebagai berikut:

#### **Kekuatan , terdiri dari:**

##### **a) Motivasi guru dan staff**

Guru merupakan Salah satu komponen terpenting yang harus ada pada sebuah lembaga pendidikan. Di samping itu guru adalah orang yang paling sering berinteraksi langsung dengan peserta didik, sehingga dalam hal ini guru selalu memberikan motivasi dan arahan yang baik bagi peserta didik.

##### **b) Mayoritas warga NU**

Masyarakat desa Kalinusu khususnya mayoritas adalah warga nahdiyin atau Nahdlatul Ulama (NU), sehingga diharapkan mereka menyekolahkan anaknya pada lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Nahdlatul Ulama. Memang lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Nahdlatul Ulama bukan hanya SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu saja, tetapi masih banyak lembaga pendidikan lain yang berada dalam naungan warga nahdiyin, dan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu adalah SMK terdekat di desa Kalinusu sehingga mereka mendaftarkan anaknya pada SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu.

##### **c) Pembiayaan SPP dan Uang Gedung gratis**

SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu dalam pembiayaan SPP dan uang gedung gratis karena Kepala Sekolah mempunyai tujuan meringankan beban biaya hidup keluarga tidak mampu dan anak dari keluarga tidak mampu dapat melanjutkan sekolah ke jenjang setara SMA sekaligus mewujudkan amanat Undang-undang yang mewajibkan warga negara Indonesia wajib belajar 12 tahun.

##### **d) Pembekalan keterampilan/kewirausahaan (menjahit)**

SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu yang dalam hal ini membekali para peserta didiknya dengan keterampilan atau kewirausahaan dengan harapan setelah lulus nanti anak-anak dapat berwirausaha secara mandiri dengan bekal yang sudah didapat dari SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu. Keterampilan menjahit bukan jurusan atau program

keahlian yang ada di SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu, tetapi keterampilan menjahit sengaja diadakan karena SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu bekerjasama dengan “Mutiarah *Handychrafi*” selaku pengelola kerajinan dari kain perca dan keterampilan tersebut dilakukan di luar jam belajar. Selain itu karena cita-cita dari penyelenggara sendiri yang menginginkan bahwa nantinya peserta didik SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu di samping belajar tapi dapat menghasilkan uang dari keterampilan menjahit tersebut sehingga diharapkan dapat membantu pendapatan keluarga.

**e) Soliditas guru dan penyelenggara**

Soliditas antara guru dan penyelenggara di SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu sangatlah erat karena penyelenggara menjabat sebagai kepala sekolah sehingga keduanya terjalin komunikasi yang harmonis karena setiap hari bertemu apalagi kepala sekolah tidak membatasi diri.

**Kelemahan, terdiri dari :**

**a) Sekolah baru**

Salah satu Institusi pendidikan menengah kejuruan yang ada di kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes adalah SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu yang beralamat di Jl. Raya Kalinusu Km.7 Bumiayu kode pos 52273. SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu merupakan sekolah swasta yang berdiri pada tahun 2013 dan termasuk sekolah baru karena baru berjalan empat tahun ini, sehingga masih banyak kekurangan-kekurangan yang dimiliki SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu seperti gedung, fasilitas praktek dan olahraga, sarana dan prasarana dan masih banyak lagi kekurangan dibandingkan dengan SMK lain yang lebih dulu berdiri.

**b) Sarana dan prasarana belum memadai**

Karena masih tergolong sekolah baru sehingga dari sisi sarana dan prasarana masih belum memadai seperti sarana untuk olah raga karena belum memiliki lapangan, alat-alat praktek yang masih minim, masih menggunakan *blackboard*, mushola sekolah yang masih dalam tahap pembangunan dan tempat untuk menyimpan alat-alat olah raga belum tersedia. Disanasi masih banyak sarana dan prasarana yang harus dipenuhi oleh pihak sekolah, agar kekurangan sarana prasarana cepat terselesaikan.

**c) Tenaga pendidik belum kompeten**

Adapun tenaga pendidik/guru SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu berjumlah 20 orang dengan kualifikasi akademik S1 14 orang dan sisanya masih menempuh pendidikan S1 dan masih ada mata pelajaran yang di ampu tetapi tidak sesuai dengan pendidikan akademik guru. Hal ini menunjukkan bahwa guru SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu belum memiliki kemampuan tenaga pendidik sebagai tenaga pendidik yang kompeten.

**d) Pendanaan masih sedikit/minim**

Dana yang diperoleh SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu hanya dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang besarnya tergantung pada jumlah peserta didik. Pada saat ini jumlah peserta didik yang ada di SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu berjumlah 79 peserta didik, sedangkan Bantuan Operasional Sekolah per peserta didik Rp. 100.000,-/bulan. Jika dikalikan dengan jumlah peserta didik yang ada di SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu maka setiap bulannya mendapatkan dana Rp. 7.900.000,- (Tujuh juta sembilan ratus ribu rupiah). Dengan dana sebesar itu digunakan untuk honorarium guru dan operasional sekolah tetapi masih belum mencukupi.

**e) Kemampuan akademik peserta didik rendah**

Perekrutan peserta didik SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu bukan berdasarkan pada nilai akademik peserta didik sehingga berimbas pada kemampuan peserta didik yang

rendah. Dalam perekrutan peserta didik selama ini hampir tidak ada proses seleksi karena SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu masih termasuk sekolah baru yang masih sangat membutuhkan peserta didik, sehingga dalam perekrutan peserta didik SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu menerima siapa saja yang usianya belum mencapai 21 tahun ketika mendaftar dan tentunya mempunyai ijazah Sekolah Menengah Pertama (SMP).

**f) Fasilitas gedung belum memadai**

Gedung adalah salah satu tempat untuk belajar bagi peserta didik sehingga keterbatasan ruang menjadi penghambat kegiatan belajar mengajar dan menjadikan kurang efektif dalam belajar. Jumlah ruang di gedung SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu ada 6 ruang diantaranya 3 ruang kelas yang digunakan untuk kegiatan belajar mengajar, 1 ruang praktek dan 2 ruang lagi ruang masih dalam tahap pembangunan.

**g) Jumlah peserta didik masih relatif sedikit**

SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu merupakan sekolah yang belum lama berdiri. Oleh karena itu, jumlah peserta didiknya masih relatif rendah karena masih jauh di bawah rata-rata.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah Sekolah Menengah Kejuruan yang ada di Kecamatan Bumiayu sebanyak 11 sekolah dan dapat dilihat bahwa SMK Ma'arif NU 2 Bumiayu merupakan SMK yang jumlah peserta didiknya masih relatif sedikit dibandingkan SMK-SMK lainnya yang ada di kecamatan Bumiayu.

Dari data SMK Ma'arif NU 2 hanya memiliki 79 siswa dari 3881 siswa kejuruan di Bumiayu. Artinya jumlah siswa hanya 2 % dari seluruh peserta didik yang mengambil kejuruan di Bumiayu. Jika dibandingkan dengan seluruh siswa Sekolah Menengah Atas (SMA dan SMK), maka prosentase siswa yang sekolah di SMK Ma'arif NU 2 semakin kecil lagi menjadi 1,25 % dari seluruh peserta didik di Bumiayu.

**h) Buku-buku penunjang belum memadai**

Buku merupakan salah satu faktor penting dalam kegiatan belajar mengajar, keterbatasan buku penunjang khususnya dapat menghambat kegiatan belajar mengajar baik peserta didik maupun guru sehingga berpengaruh pada kurang optimalnya peserta didik dalam belajar. Memang di zaman yang serba modern ini buku bukan salah satu media untuk belajar karena masih ada media lain yang dapat digunakan oleh guru maupun peserta didik untuk memperoleh materi pelajaran seperti melalui jaringan internet. Tetapi kembali lagi karena SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu adalah sekolah baru maka jaringan untuk mengakses data melalui internet belum ada di sekolah, dan masih banyak kekurangan-kekurangan.

Setelah faktor-faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) diidentifikasi sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, selanjutnya dilakukan penentuan bobot setiap faktor. Pemberian bobot dilakukan dengan angka dari 0,0 hingga 1,0 sesuai dengan besar kecilnya pengaruh atau penting tidaknya faktor. Bobot 0,0 diberikan kepada faktor yang tidak penting dan 1,0 diberikan kepada faktor yang lebih penting. Faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar, maka diberikan bobot paling tinggi. Dari hasil pengolahan *Focus Group Discussion* terhadap 5 orang guru dan diolah dengan metode *paired comparission* (perbandingan berpasangan).

Tahapan penentuan bobot dilakukan sebagai berikut :

1. Membuat matriks perbandingan berpasangan ( $n \times n$ ). Dalam hal ini karena total faktor 13 (terdiri dari 5 faktor kekuatan dan 8 faktor kelemahan), maka dibuat 13 kolom dan baris isian.
2. Melakukan perbandingan berpasangan yang menggambarkan tingkat kepentingan atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing elemen lainnya. Tingkat

kepentingan atau pengaruh ditentukan melalui FGD terhadap 5 orang guru. Tingkat pengaruh dan kepentingan yang paling mungkin muncul yang diisikan. Jika faktor no 2 (Mayoritas warga NU) lebih berpengaruh dari faktor 3 (Pembiayaan gratis), maka pertemuan antara baris no 2 dan kolom no 3 diisikan angka 2 sebagai indeks. Pada baris no 2 kemudian dihitung berapa jumlah angka 2 yang muncul sepanjang baris tersebut.

3. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah *judgement* dari responden sebanyak  $n \times (n-1)/2$ . dimana  $n$  adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Karena ada 13 faktor yang diperbannidgkan jumlah judgement (kolom total) sebesar 78.
4. Menghitung *eigen value* (bobot) dengan membagi total respon yang muncul masing-masing faktor pada langkah 3 dengan *judgement* yang diperoleh pada langkah 3. Jika faktor ke 1 (Dukungan pemerintah) mendapatkan respon yang muncul 8 dan *judgement* 78, maka nilai bobotnya adalah 0,103.

Hasil selengkapnya untuk mencari bobot dengan metode *pair comparisson* dirangkum dalam matriks (tabel 6.) sebagai berikut:

Tabel 6. *Pair Comparisson* Bobot Faktor Internal

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	Bobot
1		1	3	1	5	1	7	1	1	1	1	1	13	8	0,103
2	1		3	4	2	2	7	8	9	2	11	12	13	3	0,038
3	3	3		3	3	3	3	3	9	10	3	3	3	10	0,128
4	1	4	3		4	4	7	8	4	10	4	4	4	7	0,090
5	5	2	3	4		5	5	8	9	5	5	12	5	6	0,077
6	1	2	3	4	5		6	8	9	6	11	12	13	2	0,026
7	7	7	3	7	5	6		7	7	10	11	7	13	6	0,077
8	1	8	3	8	8	8	7		9	8	11	12	13	5	0,064
9	1	9	9	4	9	9	7	9		10	11	9	9	7	0,090
10	1	2	10	10	5	6	10	8	10		11	10	10	6	0,077
11	1	11	3	4	5	11	11	11	11	11		12	11	7	0,090
12	1	12	3	4	12	12	7	12	9	10	12		12	6	0,077
13	13	13	3	4	5	13	13	13	9	10	11	12		5	0,064
Total														78	1,000

Hasil penentuan bobot dengan metode *pair comparisson* selanjutnya diisikan pada kolom bobot pada matriks EFE (*External Factor Evaluation*), yaitu pada tabel 4. Setelah setiap faktor diberi bobot, selanjutnya ditentukan peringkat/rating/nilai antara 1 hingga 4 yang mengindikasikan bagus tidaknya respon. Peringkat 1 mengindikasikan respon di bawah rata-rata, dan peringkat 2 mengindikasikan responnya rata-rata, peringkat 3 yang mengindikasikan responnya di atas rata-rata dan peringkat 4 yang mengindikasikan responnya sangat bagus.

Tahap selanjutnya, bobot setiap faktor dikalikan dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing faktor/variable. Skor masing-masing faktor/variable di jumlahkan hingga diperoleh skor total organisasi. Rangkuman hasil analisis faktor internal melalui *Internal Factor Evaluation* dapat dilihat pada tabel 4 sebagai berikut

Tabel 7. Matriks Evaluasi Internal (*Internal Factor Evaluation-IFE*)

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
<i>Kekuatan (Strength)</i>				
1	Motivasi Guru dan Staff	0,103	3	0,309
2	Mayoritas Warga Nahdlatul Ulama (NU)	0,038	3	0,114
3	Pembiayaan SPP dan Uang Gedung Gratis	0,128	4	0,512
4	Pembekalan Keterampilan Menjahit	0,090	4	0,360
5	Soliditas Guru dan Penyelenggara	0,077	3	0,231
Sub Total				1,526
<i>Kelemahan (Weakness)</i>				
6	Sekolah Baru	0,026	1	0,026
7	Sarana Prasarana Belum Memadai	0,077	2	0,154
8	Tenaga Pendidik Belum Kompeten	0,064	2	0,128
9	Pendanaan Masih Minim	0,090	1	0,090
10	Kemampuan Akademik Peserta Didik Rendah	0,077	1	0,077
11	Fasilitas Gedung Belum Memadai	0,090	2	0,180
12	Jumlah Peserta Didik Masih Sedikit	0,077	2	0,154
13	Buku-buku Penunjang Belum Memadai	0,064	1	0,064
Sub Total				0,873
		1,000		2,399

Berdasarkan hasil analisis ini yang memberikan hasil skor bobot total sebesar 2,399 menunjukkan bahwa lembaga pendidikan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu memiliki posisi internal yang lemah.

#### **Peluang, terdiri dari:**

##### **a) Dukungan pemerintah**

SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu merupakan sekolah pertama yang diresmikan oleh Bupati Brebes Hj. Idza Priyanti, S.E ketika pertama kali beliau menjabat sebagai bupati Brebes dan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu mendapat perhatian khusus dari beliau, sehingga dukungan dari pemerintah kabupaten berupa bantuan untuk fasilitas gedung melalui Dana Alokasi Khusus (DAK) selalu diutamakan.

##### **b) Penyaluran tenaga kerja di dalam dan luar negeri**

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan salah satu institusi pendidikan yang secara khusus bertujuan mempersiapkan peserta didik agar siap bekerja, baik bekerja secara mandiri maupun mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Sebagaimana dinyatakan dalam Penjelasan atas UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 15 bahwa Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik untuk bekerja dalam bidang tertentu. (Hasbullah dalam Dirwanto 2008).

Begitu juga dengan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu yang menyalurkan lulusannya untuk bekerja di dalam maupun di luar negeri, SMK bekerjasama dengan perusahaan

Pinisi Semarang dalam penyaluran lulusan ke luar negeri yaitu di negara Malaysia. Sehingga diharapkan dengan penyaluran tenaga kerja ke luar negeri dapat menarik warga yang mempunyai anak lulusan Sekolah Menengah Pertama (SMP) untuk melanjutkan sekolah di SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu khususnya bagi orang tua yang menginginkan anaknya setelah sekolah langsung bekerja, apalagi SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu tidak memungut biaya dalam penyaluran kerja tersebut karena pihak SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu mengetahui betul kondisi ekonomi masing-masing peserta didik, peserta didik hanya dibebankan biaya untuk administrasi pembuatan passpor dan lain-lain itu pun dibayarkan pada Perusahaan Pinisi Semarang langsung dengan cara pemotongan gaji.

**c) Dukungan dari pihak SMPN 04 Bumiayu**

Sekolah menengah pertama yang lokasinya terdekat atau yang sama berada di Desa Kalinusu adalah SMPN 04 Bumiayu sehingga dukungan dari pihak SMPN 04 Bumiayu sangat terbuka dan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu di berikan perhatian lebih oleh Kepala Sekolah SMPN 04 Bumiayu untuk melakukan sosialisasi lebih dari satu kali, berbeda dengan sekolah lain yang diberikan kesempatan sosialisasi hanya sekali saja.

**d) Perekrutan peserta didik dari luar daerah**

Pada tahun-tahun sebelumnya SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu hanya mencari peserta didik di daerah Kalinusu dan sekitarnya saja, tetapi pada tahun ajaran baru ini 2016/2017 pencarian peserta didik meluas ke daerah lain yang sebagian besar masih terdapat anak-anak tidak melanjutkan ke jenjang selanjutnya.

**e) Membuka jurusan pertanian**

Posisi atau letak SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu yang berada di Pedesaan yang mayoritas penduduknya petani maka peluang yang terbuka lebar adalah dengan membuka jurusan pertanian dengan harapan alumni/lulusan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu dapat mengolah lahan-lahan dengan baik serta meningkatkan produksi pangan di desa Kalinusu.

**f) Bekerjasama dengan Mutiara *Handychraft***

Salah satu tujuan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu menciptakan peserta didik yang siap bersaing dalam dunia industri atau dunia kerja, dalam hal ini SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu bekerjasama dengan “Mutiara *Handychraft*” memproduksi keset yang terbuat dari kain perca dan dibentuk menjadi bermacam-macam bentuk seperti bentuk burung, apel, bentuk bulat, bebek dan berbagai bentuk animasi kartun sesuai yang diinginkan pemesan.

**Ancaman, terdiri dari:**

**a) Lembaga pendidikan sejenis**

Ada dua Lembaga pendidikan sejenis yang letaknya tidak jauh dari SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu yaitu SMK Ma'arif NU 02 Bantarkawung dan SMK Muhammadiyah Bantarkawung, kedua lembaga pendidikan tersebut memang bukan berada di wilayah Bumiayu tetapi letaknya yang dekat hanya dibatasi oleh aliran sungai saja membuat SMK tersebut sebagai pesaing terdekat. Apalagi jika berbicara mengenai SMK-SMK yang ada di kecamatan Bumiayu maka SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu memiliki banyak pesaing yang sudah lebih memadai dari sisi gedung dan sarana prasarana.

**b) Tuntutan penguasaan bahasa inggris**

Seperti yang kita ketahui bersama bahwa bahasa inggris adalah bahasa internasional, apalagi bahasa inggris termasuk mata pelajaran yang di Ujian Nasionalkan, ditambah SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu menyalurkan lulusannya untuk

bekerja ke luar negeri, sehingga setiap peserta didik diharuskan untuk memahami bahasa Inggris secara tertulis maupun aktif dalam berbicara.

**c) Akses jalan menuju sekolah rusak**

Walaupun desa Kalinusu merupakan desa yang banyak penduduknya, tetapi akses jalan menuju desa Kalinusu sangatlah memprihatinkan, mulai dari jarak yang panjang dan rusaknya jalan, sehingga menjadi alasan bagi peserta didik yang berasal dari luar Kalinusu untuk tidak melanjutkan sekolah di SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu apalagi di luar Kalinusu masih banyak sekolah yang lebih memadai dari sisi gedung dan sarana prasarana dibandingkan di SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu.

**d) Persaingan di bidang sumber daya manusia**

Di zaman yang serba modern ini, kita semua dituntut untuk bisa bersaing apalagi di zaman yang sudah canggih ini para guru khususnya dituntut untuk terbiasa dengan IT, sehingga guru khususnya dituntut untuk bisa mengaplikasikan program-program di komputer.

**e) Dukungan masyarakat rendah**

Partisipasi masyarakat khususnya warga kalinusu sendiri masih rendah padahal warga kalinusu mayoritas warga Nahdiyin atau Nahdlatul Ulama (NU). Jika ditanya alasannya tidak jelas karena yang sekolah di luar SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu rata-rata karena gengsi.

Tahapan penentuan bobot dilakukan sebagai berikut:

- (1) Membuat matriks perbandingan berpasangan ( $n \times n$ ). Dalam hal ini karena total faktor 11 (terdiri dari 6 faktor peluang dan 5 faktor ancaman), maka dibuat 11 kolom dan baris isian.
- (2) Melakukan perbandingan berpasangan yang menggambarkan tingkat kepentingan atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing elemen lainnya. Tingkat kepentingan atau pengaruh ditentukan melalui FGD terhadap 5 orang guru. Tingkat pengaruh dan kepentingan yang paling mungkin muncul yang diisikan. Jika faktor no 2 (Penyaluran tenaga kerja di dalam dan luar negeri) lebih berpengaruh dari faktor 3 (Dukungan dari pihak SMPN 04 Bumiayu), maka pertemuan antara baris no 2 dan kolom no 3 diisikan angka 2 sebagai indeks. Pada baris no 2 kemudian dihitung berapa jumlah angka 2 yang muncul sepanjang baris tersebut.
- (3) Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah *judgement* dari responden sebanyak  $n \times (n-1)/2$ . dimana  $n$  adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Karena ada 11 faktor yang diperbandingkan jumlah judgement (kolom total) sebesar 55.
- (4) Menghitung *eigen value* (bobot) dengan membagi total respon yang muncul masing-masing faktor pada langkah 3 dengan *judgement* yang diperoleh pada langkah 3. Jika faktor ke 1 (Dukungan pemerintah) mendapatkan respon yang muncul 5 dan *judgement* 55, maka nilai bobotnya adalah 0,091.

Hasil selengkapnya untuk mencari bobot dengan metode *pair comparisson* dirangkum dalam matriks (tabel 8) sebagai berikut:

Tabel 8. *Pair Comparisson* Bobot Faktor Eksternal

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total	Bobot
1		2	1	1	1	1	7	1	9	10	11	5	0,091
2	2		2	2	2	2	7	2	2	10	11	7	0,127
3	1	2		4	3	3	7	3	9	3	3	5	0,091
4	1	2	4		5	4	4	4	9	10	4	5	0,091
5	1	2	3	5		5	7	5	9	5	11	4	0,073
6	1	2	3	4	5		6	6	9	6	11	3	0,055
7	7	7	7	4	7	6		8	7	7	7	7	0,127
8	1	2	3	4	5	6	8		8	10	8	3	0,055
9	9	2	9	9	9	9	7	8		10	9	6	0,109
10	10	10	3	10	5	6	7	10	10		10	6	0,109
11	11	11	3	4	11	11	7	8	9	10		4	0,073
<b>Total</b>												55	1,000

Hasil penentuan bobot dengan metode *pair comparisson* selanjutnya diisikan pada kolom bobot pada matriks EFE (*External Factor Evaluation*), yaitu pada tabel 9.

Setelah setiap faktor diberi bobot, selanjutnya ditentukan peringkat/rating/nilai antara 1 hingga 4 yang mengindikasikan bagus tidaknya respon. Peringkat 1 mengindikasikan respon di bawah rata-rata, peringkat 2 mengindikasikan responnya rata-rata, peringkat 3 yang mengindikasikan responnya di atas rata-rata dan peringkat 4 yang mengindikasikan responnya sangat bagus.

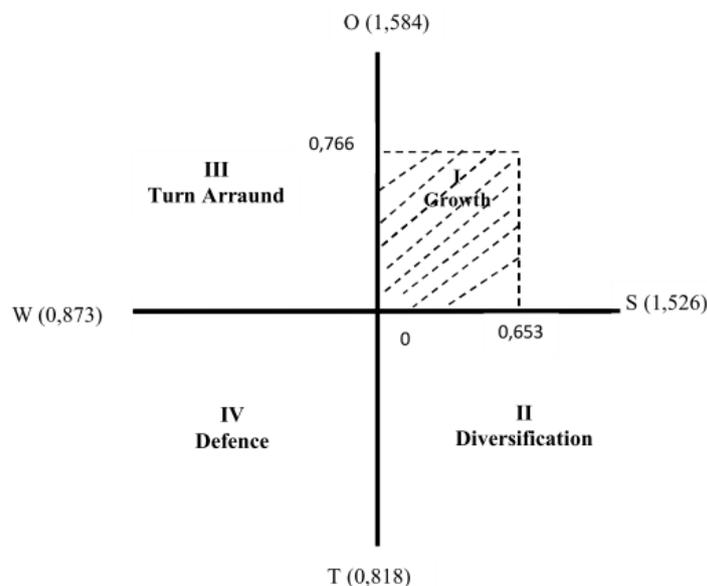
Tahap selanjutnya, bobot setiap faktor dikalikan dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing faktor/variable. Skor masing-masing faktor/variable dijumlahkan hingga diperoleh skor total organisasi. Rangkuman hasil analisis faktor internal melalui *Internal Factor Evaluation* dapat dilihat pada tabel 9 sebagai berikut:

Tabel 9. Matriks Evaluasi Eksternal (*External Factor Evaluation*)

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>				
1	Dukungan Pemerintah	0,091	3	0,273
2	Penyaluran Tenaga Kerja di Dalam dan Luar Negeri	0,127	4	0,508
3	Dukungan dari Pihak SMPN 04 Bumiayu	0,091	4	0,364
4	Perekrutan Peserta Didik dari Luar Desa / Lokal	0,091	3	0,273
5	Membuka Jurusan Pertanian	0,073	3	0,219
6	Bekerjasama dengan Mutiara Handychraft	0,055	4	0,220
<b>Sub Total</b>				<b>1,584</b>
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>				
7	Lembaga Pendidikan Sejenis	0,127	2	0,254
8	Tuntutan Penguasaan Bahasa Inggris	0,055	1	0,055
9	Akses Jalan Menuju Kalinusu Rusak	0,109	2	0,218
10	Persaingan di Bidang Sumber Daya Manusia	0,109	2	0,218
11	Dukungan Masyarakat rendah	0,073	1	0,073
<b>Sub Total</b>				<b>0,818</b>
		<b>1,000</b>		<b>2,402</b>

Berdasarkan hasil analisis ini yang memberikan hasil skor bobot total sebesar 2,402 menunjukkan bahwa lembaga pendidikan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu belum merespon secara baik peluang dan ancaman yang ada. Dengan kata lain SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu belum bisa memanfaatkan keuntungan yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif dari ancaman eksternal.

Selanjutnya analisis IFE dan EFE menunjukkan bahwa untuk masing-masing faktor dapat dirinci yaitu: *Strength* **1,526**, *Weakness* **0,873**, *Opportunity* **1,584** dan *Threat* **0,818**. Maka diketahui nilai *Strength* di atas nilai *Weakness* selisih (+)**0,653** dan nilai *Opportunity* di atas nilai *Threat* selisih (+)**0,766**. Dari hasil identifikasi faktor-faktor tersebut maka dapat digambarkan dalam diagram cartesius, dapat dilihat pada **gambar 8**.



Gambar 10. Diagram Cartesius

Sumber: Diagram cartesius hasil pengolahan data internal dan eksternal SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu.

Dari gambar diagram cartesius di atas, sangat jelas bahwa lembaga pendidikan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu berada pada posisi **Kuadran I** ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Tahap selanjutnya dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat*). Metode yang digunakan sebagaimana dinyatakan oleh David (2009: 324-345). Melalui analisis SWOT ini akan diperoleh alternatif-alternatif strategi yang memungkinkan mampu meningkatkan daya saing SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu. Melalui SWOT akan ada 4 strategi utamanya yaitu Strategi SO (*Strength-Opportunity*), Strategi ST (*Strenght-Threat*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dan Strategi WT (*Weakness-Threat*). Faktor-faktor internal dan eksternal yang dipakai untuk analisis ini masih sama dengan faktor-faktor analisis pada EFE dan IFE.

Hasil analisis SWOT sebagai berikut:

**a) Strategi SO**

Strategi ini dibuat berdasarkan suatu jalan pikiran, yaitu bagaimana perusahaan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang ditempuh Lembaga Pendidikan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu adalah:

1. Manfaatkan dukungan dari Pihak SMPN 04 Bumiayu untuk memperoleh peserta didik.
2. Mengupayakan dukungan dari pemerintah, komite sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan daya saing sekolah.

**b) Strategi ST**

Strategi ini untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman. Strategi ST yang ditempuh Lembaga Pendidikan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu adalah:

1. Memberikan penambahan mata pelajaran bahasa inggris.

**c) Strategi WO**

Strategi ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Strategi ST yang ditempuh Lembaga Pendidikan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu adalah:

1. Pemanfaatan fasilitas dan sarana yang ada dengan baik dengan baik.
2. Promosi lebih digencarkan.
3. Mengalokasikan dana berdasarkan skala prioritas.

**d) Strategi WT**

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi WT yang ditempuh Lembaga Pendidikan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu adalah:

1. Memberikan pelayanan prima pada peserta didik.
2. Mengupayakan pemerintah untuk perbaikan jalan.
3. Meningkatkan kualitas SDM.

Sehingga alternatif-alternatif yang muncul adalah:

- a. Manfaatkan dukungan dari Pihak SMPN 04 Bumiayu untuk memperoleh peserta didik.
- b. Mengupayakan dukungan dari pemerintah, komite sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan daya saing sekolah.
- c. Memberikan penambahan mata pelajaran bahasa inggris.
- d. Pemanfaatan fasilitas dan sarana yang ada dengan baik dengan baik.
- e. Promosi lebih digencarkan.
- f. Mengalokasikan dana berdasarkan skala prioritas.
- g. Memberikan pelayanan prima pada peserta didik.
- h. Mengupayakan pemerintah untuk perbaikan jalan.
- i. Meningkatkan kualitas SDM.

Dari beberapa strategi diatas ada yang kurang relevansinya dengan peningkatan daya saing SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu, sehingga beberapa strategi alternatif yang kurang tersebut dieliminasi untuk memperkecil pemilihan alternatif strategi. Sehingga alternatif strategi yang tersisa adalah:

- (1) Promosi lebih digencarkan.
- (2) Mengalokasikan dana berdasarkan skala prioritas.
- (3) Pemanfaatan fasilitas dan sarana yang ada dengan baik dengan baik.
- (4) Meningkatkan kualitas SDM.

Setelah diketahui alternatif-alternatif strategi sebagaimana analisis SWOT melalui tahap pencocokan (*matching*) di atas, selanjutnya dibuat rumusan atau analisis untuk menetapkan strategi alternatif yang paling baik yang bisa meningkatkan daya saing SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu atau tahap keputusan. Analisis tahap keputusan dapat dilakukan dengan menggunakan matriks perencanaan strategis kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*).

Langkah yang diambil adalah (David, 2009:349-355):

1. Membuat daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan / kelemahan internal utama dikolom kiri QSPM
2. Setiap faktor internal dan eksternal diberikan bobot. Bobot ini sesuai dengan matriks IFE dan EFE.
3. Melakukan indentifikasi strategi alternatif yang harus ditetapkan oleh organisasi dan dicatat pada baris teratas QSPM.
4. Skor daya tarik (*Attractiveness score-AS*) ditentukan dengan kriteria 1=tidak memiliki daya tarik, 2=daya tarik rendah, 3=daya tarik sedang dan 4 daya tarik tinggi.
5. Skor daya tarik total dihitung (*Total Attractiveness score-TAS*) dengan mengalikan bobot dengan skor daya tarik (AS)
6. Keseluruhan daya tarik total (*Sum Total Attractiveness score-STAS*) dijumlah, sehingga menunjukkan strategi yang paling menarik disetiap rangkaian alternatif.

Tabel 11. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) Faktor Internal.

NO	Faktor Strategis Internal	Bobot	Promosi lebih digencarkan		Mengalokasikan dana berdasarkan skala prioritas		Pemanfaatan fasilitas dan sarpras dg baik		Meningkatkan kualitas SDM	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan (<i>strenght</i>)</b>										
1	Motivasi guru dan staff	0,103	3	0,309	0	0,000	4	0,412	4	0,412
2	Mayoritas warga NU	0,038	4	0,152	0	0,000	0	0,000	0	0,000
3	Pembiayaan SPP gratis	0,128	4	0,512	4	0,512	0	0,000	0	0,000
4	Pembekalan keterampilan	0,090	3	0,270	0	0,000	0	0,000	3	0,270
5	Soliditas guru, penyelenggara	0,077	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000
<b>Kelemahan (<i>weakness</i>).</b>										
6	Sekolah baru	0,026	2	0,052	2	0,052	0	0,000	0	0,000
7	Sarpras belum memadai	0,077	2	0,154	0	0,000	2	0,154	0	0,000
8	Tenaga pendidik belum kompeten	0,064	1	0,064	0	0,000	0	0,000	2	0,128
9	Pendanaan minim	0,090	0	0,000	4	0,360	0	0,000	0	0,000
10	Kemampuan akademik Peserta didik rendah	0,077	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,154
11	Fasilitas gedung belum memadai	0,090	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000
12	Jumlah peserta didik relatif sedikit	0,077	2	0,154	0	0,000	0	0,000	0	0,000
13	Buku-buku penunjang belum memadai	0,064	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000
<b>Subtotal</b>		<b>1,000</b>	<b>1,667</b>		<b>0,924</b>		<b>0,566</b>		<b>0,964</b>	

Tabel 12. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) Faktor Eksternal

NO	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Promosi lebih digencarkan		Mengalokasikan dana berdasarkan skala prioritas		Pemanfaatan fasilitas dan sarpras dg baik		Meningkatkan kualitas SDM	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	<b>Peluang (<i>opportunity</i>)</b>									
1	Dukungan Pemerintah	0,091	0	0,000	3	0,273	0	0,000	0	0,000
2	Penyaluran tenaga kerja didalam dan luar negri	0,127	3	0,381	0	0,000	0	0,000	0	0,000
3	Dukungan dari SMPN 04 Bumiayu	0,091	4	0,364	0	0,000	0	0,000	0	0,000
4	Perekrutan peserta didik dari luar desa/lokal	0,091	4	0,364	3	0,273	0	0,000	3	0,273
5	Membuka jurusan pertanian	0,073	4	0,292	3	0,219	0	0,000	0	0,000
6	Bekerjasama dengan Mutiara Handychraft	0,055	3	0,165	0	0,000	0	0,000	2	0,110
	<b>Ancaman (<i>threat</i>)</b>									
7	Lembaga pendidikan sejenis	0,127	2	0,254	0	0,000	0	0,000	0	0,000
8	Tuntutan penguasaan Bahasa Inggris	0,055	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,110
9	Akses jalan rusak	0,109	2	0,218	0	0,000	0	0,000	0	0,000
10	persaingan dididang SDM	0,109	0	0,000	0	0,000	0	0,000	2	0,218
11	Dukungan Masyarakat Rendah	0,073	1	0,073	0	0,000	0	0,000	0	0,000
	<b>Subtotal</b>	1,000		<b>2,111</b>		<b>0,492</b>		<b>0,000</b>		<b>0,711</b>
	<b>Total</b>			<b>3,715</b>		<b>1,416</b>		<b>0,617</b>		<b>1,751</b>

Berdasarkan matrik Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) diatas dapat dilihat bahwa jumlah daya tarik total *Sum Total Attractiveness Score-STAS* untuk strategi untuk mengencarkan promosi mendapatkan nilai tertinggi dengan nilai 3,715 disusul dengan strategi peningkatan Sumber Daya Manusia dengan nilai STAS 1,751. Strategi ketiga dengan nilai 1,416 adalah mengalokasikan dana berdasarkan skala prioritas dan strategi pada urutan akhir adalah pemanfaatan fasilitas dan saran prasarana dengan baik dengan nilai STAS 0,617.

Jadi dalam penelitian ini urutan strategi yang diusulkan ke Lembaga Pendidikan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu adalah:

- Mengencarkan Promosi.
- Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM).
- Mengalokasikan dana berdasarkan skala prioritas.
- Pemanfaatan fasilitas dan sarpras dengan baik.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka pada bab ini dapat dikemukakan beberapa kesimpulan, yaitu:

- Berdasarkan identifikasi beberapa faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) pada lembaga pendidikan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu ditemukan beberapa faktor kekuatan yaitu: (1) Motivasi guru dan staff, (2) Mayoritas warga Nahdlatul Ulama (NU), (3) Pembiayaan SPP dan uang gedung gratis, (4) Pembekalan keterampilan/kewirausahaan (menjahit), (5)

Soliditas guru dan penyelenggara. Dan beberapa faktor kelemahan yaitu: (1) Sekolah baru, (2) Sarana dan prasarana belum memadai, (3) Tenaga pendidik belum kompeten, (4) Pendanaan masih sedikit/minim, (5) Kemampuan akademik peserta didik rendah, (6) Fasilitas gedung belum memadai, (7) Jumlah peserta didik masih relatif sedikit, (8) Buku–buku penunjang belum memadai. Dan beberapa faktor peluang yaitu: (1) Dukungan pemerintah, (2) Penyaluran tenaga kerja di dalam dan luar negeri, (3) Dukungan dari pihak SMPN 04 Bumiayu, (4) Perekrutan peserta didik dari luar daerah, (5) Membuka jurusan pertanian, (6) Bekerjasama dengan Mutiara *Handychraft*. Dan beberapa faktor ancaman yaitu: (1) Lembaga pendidikan sejenis, (2) Tuntutan penguasaan bahasa inggris, (3) Akses jalan dari bumiayu menuju sekolah rusak, (4) Persaingan di bidang sumber daya manusia, (5) Dukungan masyarakat rendah.

2. Berdasarkan analisis internal dan eksternal lembaga pendidikan SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu beserta diagram cartesius dapat diperoleh bahwa yang menjadi strategi utama SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu adalah strategi Growth (perkembangan) dimana SMK Ma'arif NU 02 Bumiayu dapat meningkatkan daya saing sekolah dengan cara:
  - a. Manfaatkan dukungan dari Pihak SMPN 04 Bumiayu untuk memperoleh peserta didik.
  - b. Mengupayakan dukungan dari pemerintah, komite sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan daya saing sekolah.
  - c. Memberikan penambahan mata pelajaran bahasa inggris.
  - d. Pemanfaatan fasilitas dan sarana yang ada dengan baik dengan baik.
  - e. Promosi lebih digencarkan.
  - f. Mengalokasikan dana berdasarkan skala prioritas.
  - g. Memberikan pelayanan prima pada peserta didik.
  - h. Mengupayakan pemerintah untuk perbaikan jalan.
  - i. Meningkatkan kualitas SDM.
3. Berdasarkan matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) maka dapat disimpulkan beberapa strategi terbaik dan menentukan strategi yang hendak dijalankan terlebih dahulu diantara strategi-strategi alternatif yang ada, yaitu:
  - a. Menggencarkan promosi.
  - b. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM),
  - c. Mengalokasikan dana berdasarkan skala prioritas.
  - d. Pemanfaatan fasilitas serta sarana dan prasarana dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrillita, Nur. (2013). Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran sepeda motor pada PT Samekarindo Indah di Samarinda. *Ejournal Administrasi Bisnis*, 1 (1).
- Ali, Muhamad. (2013). Analisis kesiapan SMK RSBI dalam peningkatan daya saing lulusan. *Jurnal Kependidikan*, 43 (1).
- David, F. R. (2009). *Manajemen strategis konsep*. Terjemahan Oleh Dono Sunardi. Jakarta: Salemba Empat.
- Dirwanto. (2008). *Analisis faktor–faktor yang mempengaruhi kesiapan kerja pada siswa SMK Ma'arif NU Kesasi Kabupaten Pekalongan tahun pelajaran*

- 2007/2008. Tesis. Magister Program Studi Pendidikan Kependudukan dan Lingkungan Hidup Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Hasbullah. (1997). *Dasar-dasar ilmu pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hunger, & Wheelen. (2003). *Manajemen strategis*. Terjemahan Oleh Julianto Agung. Yogyakarta: Andi.
- Kurniawan, Ahmad. (2011). Analisis daya saing usaha tani jagung pada lahan kering di kabupaten Tanah Laut Kalimantan Selatan. *Jurnal Agribisnis Pedesaan*, 1 (2).
- Muhammad, Suwarsono. (2008). *Manajemen strategik konsep dan kasus*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Prasetya, A.Y. (2012). Analisis faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing produk dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 3 (2).
- Rahayu, Agus. (2010). Analisis sumber daya sekolah dan program penciptaan nilai dalam meningkatkan daya saing sekolah. *Jurnal Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia*, 4 (1).
- Rangkuty, Freddy. (2006). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rohman, Fathoni. (2014). *Teknik analisis manajemen SWOT*. Jakarta: Gramedia.
- Suhartini. (2012). Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran pada perusahaan. *Jurnal Matrik Teknik Industri Universitas Muhamadiyah Gresik*, 12 (2), 1693 – 5128.
- Suryadi, Muhidin, & Rasto. (2009). Model peningkatan daya saing sekolah menengah kejuruan berbasis masyarakat.
- Sukmadinata, S.N. (2012). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Wikipedia. (2015). *Analisis SWOT*. [http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis\\_SWOT](http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis_SWOT). Diakses 10 Desember 2015.