**Strategi Meraih Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) Berbasis Model Resource-Based View**

**(Studi Deskriptif Analitik pada SMA Santa Maria 3 Cimahi)**

**Sandhy Purnama**

*Magister Manajemen Konsenstrasi Pendidikan*

**Abstrak**

Pendidikan sebagai sarana utama dalam mencerdaskan manusia secara individu atau kelompok diwujudkan dengan membentuk lembaga-lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan tersebuttumbuh dan berkembang serta berusaha memberikan pelayanan pendidikan sebaik mungkin untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. berbagai pendekatan, strategi, pengelolaan, dan pemasaran yang biasanya diterapkan di dunia usaha mulai diterapkan dan dikembangan di lembaga

pendidikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sehingga mampu bertahan, berkembang, dan berkompetisi dengan lembaga pendidikan lain. Maka dari itu lembaga pendidikan ini harus mengambil beberapa strategi untuk meraih keunggulan bersaing di banding para pesaingnya. Salah satu cara untuk mendapatkannya dikaji berdasarkan model Reosuce-Based View untuk kemudian mendapatkan kompentensi inti dari lembaga tersebut sebagai keunggulan bersaingnya maupun meningkatkan daya jualnya. Berdasarkan kompetensi inti yang dimiliki kemudian dirancang strategi-strategi untuk mempertahankan keunggulan tersebut maupun untuk dapat bertahan di tengah-tengah persaingan.

Kata Kunci : Pelayanan Pendidikan, Keunggulan Bersaing Berkelanjutan, Resource-Based View, Kompetensi Inti, Strategi Bersaing

**Pendahuluan**

Pendidikan dianggap merupakan sarana utama dalam mencerdaskan manusia secara individu atau kelompok. Oleh karena itu hampir di semua negara, pendidikan dijadikan prioritas dalam pembangunan bangsa dan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya menjadi tugas dan tanggung jawab Pemerintah tetapi juga masyarakat.

Banyak lembaga-lembaga pendidikan di jalur formal dan non formal didirikan, dikelola, dan dikembangkan oleh Pemerintah dan swasta termasuk di Indonesia. Oleh karena penting dan strategis peranannya dalam mencerdaskan individu, kelompok, dan bangsa, pendidikan semakin dibutuhkan masyarakat dan menjadi salah satu hak asasi manusia.

Di pihak lain lembaga-lembaga pendidikan tumbuh dan berkembang serta berusaha memberikan pelayanan pendidikan sebaik mungkin untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Lingkungan dan kondisi yang ada mendorong pengelolaan pendidikan perlu dilakukan secara profesional tidak hanya sebagai lembaga sosial tetapi juga sebagai usaha yang memberikan keuntungan secara ekonomi.

Persaingan antar lembaga-lembaga pendidikan pun semakin meningkat dalam memperoleh peserta didik, karena jumlah peserta didik, khususnya di sekolah swasta, menentukan keberlangsungan hidup lembaga pendidikan itu.

Belakangan ini berbagai pendekatan, strategi, pengelolaan, dan pemasaran yang biasanya diterapkan di dunia usaha mulai diterapkan dan dikembangan di lembaga pendidikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sehingga mampu bertahan, berkembang, dan berkompetisi dengan lembaga pendidikan lain.

Lembaga pendidikan memiliki ciri yang jelas berbeda dengan perusahaan atau organisasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan finansial. Dengan demikian timbul pertanyaan, apakah teori-teori ekonomi dan manajemen dapat diterapkan di lembaga-lembaga pendidikan? Memperhatikan semakin tajamnya persaingan yang bernuansa bisnis antar lembaga pendidikan dewasa ini, perlu dikaji dan diidentifikasi faktor-faktor yang mendorong persaingan/kompetisi bisnis yang melanda lembaga pendidikan. Lebih lanjut perlu juga dianalisis dan ditemukan bagaimana cara memenangkan persaingan/kompetisi itu.

Tidak dapat dipungkiri lagi saat ini dunia pendidikan tidak dapat melepaskan diri dari dunia persaingan bisnis. Salah satu bukti dari gejala ini ialah dengan semakin banyaknya sekolah-sekolah swasta dengan diberi label “*International*” yang tentunya menjadi pesaing-pesaing baru bagi sekolah-sekolah konvensional.

Tidak hanya itu, bahkan saat ini mulai muncul model-model “*home schoolling*”, suatu konsep yang diilhami oleh pemikiran dari negara-negara Amerika Latin berupa “*deschoolling society*” yang popular pada tahun 1990-an, yang menawarkan sekolah dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan calon siswa, seperti lokasi dan tempat belajar. Jika diamati secara cermat gejala ini tidak hanya sekedar menawarkan jasa pendidikan semata, tetapi organisasi-organisasi bisnis yang berada di belakang pendanaan model-model sekolah tersebut secara jeli melihat bahwa dunia pendidikan masih tetap menjanjikan dapat memberikan “kue” penghasilan yang menggiurkan dan dunia pendidikan merupakan pasar yang bersifat “*timeless*”. Dari sisi bisnis, jika digarap dengan baik dan benar akan memberikan laba besar dalam jangka panjang bagi organisasi yang menyelenggarakan.

Kenyataan berbicara bahwa biaya pendidikan semakin tinggi dan mahal karena untuk dapat memberikan layanan yang berkualitas diperlukan biaya operasional yang sangat besar. Beban berat institusi tersebut harus dipikul oleh pengguna jasa pendidikan (baca: siswa). Tidak hanya itu, semakin banyaknya institusi-institusi pendidikan baru yang muncul maka tingkat persaingan semakin ketat.

Hal ini berakibat, hanya institusi pendidikan yang kuat dalam pendanaan akan dapat bertahan dalam kompetisi ini. Sebaliknya institusi-institusi pendidikan kecil banyak yang sudah gulung tikar atau dalam kondisi mati suri. Di satu sisi banyak sekolah tertentu mulai kekurangan murid karena tidak ada siswa yang mendaftar dikarenakan kemampuan ekonomi yang kurang; di sisi lain sekolah-sekolah elit dipenuhi dengan siswa dari kalangan ekonomi mapan. Kondisi seperti ini menciptakan kesan pendidikan menjadi suatu yang elit yang hanya dapat dijalani oleh orang-orang yang berduit. Tentunya hal seperti ini akan menciptakan citra yang kurang baik bagi dunia pendidikan.

Kondisi seperti ini nampaknya tidak mematahkan semangat belajar bagi masyarakat Indonesia, khususnya jika dilihat terus menaiknya angka partisipasi murni untuk tingkat sekolah dasar dari waktu ke waktu memunculkan masalah lain yang dilematis. Hal ini berakibat banyaknya siswa sekolah dasar yang hanya mampu belajar di sekolah-sekolah yang berkualitas rendah karena mereka harus menyesuaikan kemampuan keuangan mereka dengan biaya yang dibebankan kepada mereka oleh pihak sekolah tempat mereka ingin belajar.

Jika kita pelajari dengan seksama, persaingan di masa lalu hanya didominasi oleh dua kubu, yaitu sekolah negeri dan sekolah swasta. Saat ini persaingan juga diikuti oleh lembaga dari luar negeri yang juga menyelenggarakan pendidikan di Indonesia.

Tentunya hal ini akan semakin memperketat persaingan penawaran jasa pendidikan saat ini, apa yang terjadi dalam dunia pendidikan merupakan potret persaingan yang pada akhirnya banyak menghancurkan lembaga pendidikan swasta yang berkelas menengah ke bawah. Mengapa kompetisi semacam ini dapat terjadi? Semua ini terjadi karena saat ini pendidikan dianggap sebagai jasa bukan sebagai hak.

Jasa pendidikan tidak ubahnya seperti jasa telekomunikasi, jasa layanan Internet dan jasa-jasa pelayanan lainya yang harus ditawarkan dan dijual didasarkan pada pertimbangan untung dan rugi. Tentunya sebuah organisasi bisnis tujuan utamanya ialah memperoleh laba setinggi-tingginya dengan demikian mereka akan melakukan berbagai cara untuk mewujudkan tujuan tersebut. Salah satu cara ialah dengan memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi, sesuai dengan kebutuhan konsumen dan berusaha dengan sekuat tenaga mengalahkan kompetitornya.

Penyelenggara pendidikan menengah berupaya mengelola organisasinya seperti layaknya suatu bisnis, perubahan yang pesat dengan mudah dapat menyebabkan prinsip bisnis yang unggul dalam menjalankan perusahaan atau organisasi dimasa lalu tidak berlaku lagi. Sekolah sebagai *market* merupakan keunikan tersendiri untuk selalu melakukan manajemen strategi terbaik untuk mempertahankan *sustainable* dari *life cyrcle* nya dengan berorientasi *market*. Kondisi ini yang menuntut organisasi dan perusahan untuk terus mempertahankan kehidupannya dan menjadi pemenang dalam kompetisi.

Ketika suatu perusahaan dapat membuat sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan pesaing atau memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing maka itu dapat merepresentasikan keunggulan kompetitif. Keunggulan bersaing terjadi pada saat kemampuan perusahaan melebihi pesaing terkuat untuk kriteria pembelian yang penting bagi pembeli. Tabel berikut menyajikan beberapa pengertian keunggulan bersaing.

Jack Welch dalam Fredy Rangkuti (2006:15) Keunggulan bersaing merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk berhasil dalam memenangkan persaingan, apabila perusahaan tidak memiliki keunggulan bersaing, jangan coba-coba untuk melakukan persaingan. Keunggulan bersaing lebih banyak merupakan proses kegiatan dinamis daripada sekedar output yang dihasilkan.

Selanjutnya David (2009:13) mengatakan bahwa sebuah perusahaan mesti berjuang untuk meraih keunggulan kompetitif dengan cara (1) terus menerus beradaptasi pada perubahan dan tren serta kegiatan eksternal dan kemampuan, kompetensi, serta sumber daya internal; dan dengan (2) efektif merumuskan, menerapkan, dan menilai berbagai strategi yang semakin menguatkan faktor-faktor tersebut.

Penelitian ini dikaji berbasis *Model Resource\_Based View*. Pandangan berbasis sumber daya terhadap keunggulan kompetitif meyakini bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan daripada berbagai faktor eksternal dalam upaya untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Teori RBV ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (*resource*) dan kapabilitas (*capability*) yang berharga, yang sulit ditiru oleh para pesaing. Pendekatan RBV memandang organisasi sebagai sekumpulan aset dan kapabilitas, tidak ada dua perusahaan yang sama, karena setiap perusahaan memiliki aset, pengalaman, kapabilitas, dan membangun budaya organisasi yang berbeda.

Dari hasil wawancara dan pengamatan yang menjadi strategi utama SMA Santa Maria 3 saat ini adalah interaksi sinergis seluruh sumber daya sekolah dan yayasan untuk dapat menghasilkan keunggulan bersaing.

Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi tentang strategi meraih keunggulan bersaing berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage (SCA))* berbasis model Resource-based View di SMA Santa Maria 3 Cimahi.

Adapun tujuan khusus penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis upaya apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki SMA Santa Maria 3 Cimahi dalam meraih keunggulan bersaing berkelanjutannya.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis upaya apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kompetensi inti yang dimiliki SMA Santa Maria 3 Cimahi dalam meraih keunggulan bersaing berkelanjutannya.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis langkah-langkah strategis apa yang perlu dilakukan untuk mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan oleh SMA Santa Maria 3 Cimahi.

**Metode**

Fokus penelitian ini adalah Strategi meraih keunggulan bersaing berkelanjutan Berbasis Model *Resource-Based View* dalam hal ini sumber daya dan kapabilitas. Sasaran yang diteliti adalah bagaimana sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sekolah dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya serta dapat mempertahankan keberlanjutan dari keunggulan bersaingnya tersebut. Oleh karena itu pendekatan yang dianggap cocok digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.

Objek penelitian yang diamati berkaitan dengan Strategi meraih keunggulan bersaing berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) berbasis Model *Resource-Based View* dari SMA Santa Maria 3 Cimahi. Merujuk pada Spradley (Sugiyono,2010;68-69) bahwa objek penelitian yang akan diamati dinamakan situasi sosial yang terdiri atas tiga komponen yaitu *place* (tempat), *actor* (pelaku), dan *activities* (aktivitas).

Berdasarkan pola diatas, pengamatan terhadap situasi sosial di SMA Santa Maria 3 Cimahi, maka subjek penelitian untuk *place-*nya adalah lingkungan fisik sekolah, *actor-*nya adalah kepala sekolah, guru-guru, tenaga kependidikan, murid dan orang-orang yang ada di lingkungan sekolah dengan segala karakteristiknya, *activity*-nya adalah kegiatan belajar mengajar, pelaksanaan manajemen sekolah, komunikasi sekolah dengan lingkungan dan lain-lain.

Jenis Penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif, yaitu suatu penelitian yang mengacu pada teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan dengan cara observasi partisipan, wawancara mendalam, aktivitas yang diteliti, kerja lapangan dan sebagainya

Menurut Djam’an Satori (2011:22) menjelaskan mengenai Penelitian kualitatif sebagai berikut :

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada *quality* atau hal yang terpenting dari sifat suatu barang/jasa. Hal terpenting dari sifat barang atau jasa berupa kejadian/fenomena/gejala sosial adalah makna dibalik kejadian tersebut yang dapat dijadikan pelajaran berharga bagi suatu pengembangan konsep teori.

Creswell (1998) sebagaimana dikutip oleh Djam’an Satori (2011:24) mengemukakan :

*Qualitative research is an inquiry process of understanding based on distinct methodological traditions of inquiry that explore social or human problem. The researcher builds a complex, holistic picture, analyzes words, reports detailed views of informant, and conducts the study in natural setting.* Penelitian kualitatif adalah suatu proses inquiry tentang pemahaman berdasar pada tradisi-tradisi metodologis terpisah; jelas pemeriksaan bahwa menjelajah suatu masalah sosial atau manusia. Peneliti membangun suatu kompleks, gambaran holistik, meneliti kata-kata, laporan-laporan, memerinci pandangan-pandangan dari penutur asli, dan melakukan studi di suatu pengaturan yang alami.

Penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif bertujuan untuk mengkaji permasalahan dan memperoleh makna yang lebih mendalam sesuai dengan latar belakang penelitian. Terdapat beberapa pertimbangan yang mendasari digunakannnya pendekatan tersebut. *Pertama*, peneliti bermaksud mengembangkan konsep pemikiran, pemahaman atas pola yang terkandung dalam data, melihat secara keseluruhan suatu keadaan, proses, individu dan kelompok tanpa mengurangi variabel, sensitif terhadap orang yang diteliti dan mendeskripsikannya secara induktif naturalistik.

*Kedua*, peneliti bermaksud untuk menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala dan peristiwa yang berkaitan dengan upaya meraih keunggulan bersaing berkelanjutan dari sekolah dalam konteks ruang, waktu, dan situasi sebagaimana adanya. *Ketiga*, bidang kajian penelitian ini berkenaan dengan proses dan aktivitas pencapaian tujuan kelembagaan yang didalamnya terjadi peristiwa interaktif di antara berbagai komponen pendidikan.

Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pula atas pertimbangan agar 1) lebih mudah menyesuaikan jika berhadapan dengan kenyataan ganda, 2) dapat menyajikan langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden, 3) lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Sesuai dengan ciri-ciri pendekatan kualitatif maka dalam proses penelitian ini penulis melaksanakan aktivitas berikut ini. *Pertama*, memahami kenyataan dan peristiwa pendidikan yang diteliti sebagai keutuhan yang tidak dapat dipisahkan dari konteksnya. Untuk itu dalam penelitian ini penulis melakukan pemahaman atas keutuhan konteks dan memaknai keterkaitan antar konteks.

*Kedua*, melakukan pengumpulan data dan memerankan diri sebagai 1) alat yang dapat berhubungan dengan responden atau objek pendidikan, 2) pemberi makna atas kaitan kenyataan-kenyataan dari peristiwa pendidikan secara utuh, 3) partisipan yang hadir dan melibatkan diri dalam peristiwa yang diteliti tanpa menimbulkan gangguan bagi berlangsungnya proses pendidikan.

*Ketiga*, menganalisis data secara induktif. Sebagian besar data yang penulis kumpulkan dalam penelitian ini berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Dalam hal ini penulis menganalisis berbagai aspek yang rinci dari suatu peristiwa pendidikan di sekolah sehingga dapat melihat hubungan-hubungannya dan ditemukan nilai-nilai yang secara eksplisit dapat diambil kesimpulan secara umum.

Dalam penelitian ini akan terjadi tiga kemungkinan terhadap masalah yang akan dilteliti oleh peneliti yaitu (1) masalah yang dibawa oleh peneliti tetap, sejak awal sampai akhir penelitian sama, sehingga judul proposal dengan judul laporan penelitian sama, (2) masalah yang dibawa peneliti setelah memasuki penelitian berkembang yaitu diperluas/diperdalam masalah yang telah disiapkan dan tidak terlalu banyak perubahan sehingga judul penelitian cukup disempurnakan, (3) masalah yang dibawa peneliti setelah memasuki lapangan berubah total sehingga harus ganti masalah sebab judul proposal dengan judul penelitian tidak sama dan judulnya diganti.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, Trafer Travens (dalam Husain Umar 2000:87) menjelaskan bahwa, “Penelitian dengan menggunakan metode deskriptif adalah suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu”. Selanjutnya menurut Gay (dalam Husain Umar 2000:87) metode ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada saat berlangsungnya proses riset.

Metode deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah *case study* atau studi kasus, sesuai dengan pendapatnya A. Gima Sugiama (2008:38) yang menyatakan bahwa penelitian ini dengan penelitian deskriptif terhadap suatu fase yang spesifik atau khas dari seluruh kejadian atas suatu subjek, suatu kejadian atau suatu objek tertentu.

**Hasil dan Pembahasan**

**Hasil Penelitian**

**Penyelenggara pendidikan adalah Yayasan Salib Suci**

Yayasan Salib Suci berdiri pada tanggal 17 Agustus 1927 sebagai Badan hukum dengan identitas *Heilige Kruis Stichting*. Badan Hukum tersebut memiliki fungsi sebagai pengelola dan penanggung jawab karya kependidikan di Keuskupan Bandung. Karya pendidikan awal yang dikembangkan adalah membuka lahan pendidikan baru di beberapa daerah, seperti Situsaeur (Standard Schools, 1936), Karawang, subang (Chinese Holands), Ujung berung, Kiaracondong, Purwakarta, dan Lembang (Sekolah pertukangan, 1937)

Pada masa kemerdekaan, 1945 dan akhir perang Dunia II, banyak karya pendidikan/sekolah yang ditutup dan  diambil alih oleh pemerintah. Namun, pada tahun 1950, Mgr. P.M Artz OSC yang memengang kepengurusan merintis kembali lima sekolah. Kelima sekolah itu adalah SD Santo Yusup Cikutra, SMP Santa Maria Jalan Jakarta (sekarang berlokasi di Jalan Jend. A. Yani), SD Slamet Riyadi Cibangkong (Jalan Jend. Gatot Subroto), SD Santo Agustinus (Jalan Jend. A. Yani, Bandung), dan SD Bunda Maria (Pamanukan).

Badan Hukum ini kemudian berganti nama menjadi Yayasan Salib Suci pada 1 September 1953. Dengan nama Yayasan Salib Suci inilah, karya pendidikan terus dikembangkan dengan menambah jumlah sekolah-sekolah, baik yang ada di Bandung ataupun di luar Bandung dan terus meningkatkan mutu pendidikan.

Sampai dengan tahun ajaran 2016-2017, Yayasan Salib Suci sudah memiliki 70 sekolah dengan rincian 22 TK, 22 SD, 19 SMP, dan 7 SMA.

**SMA Santa Maria 3 Cimahi**

SMA Santa Maria 3 Cimahi merupakan sekolah swasta yang bernaung dibawah Penyelenggara Pendidikan ” Yayasan Salib Suci ” yang berkedudukan di Bandung. Dari tinjauan sejarah sekolah, SMA Santa Maria 3 Cimahi merupakan hasil alih nama dan alih kelola dari **SMA Priangan** yang bernaung dibawah **Yayasan Priangan**. Alih kelola efektif berlaku tanggal 15 Juni 1991 yakni tanggal dimana **Surat Pernyataan** Bersama ditanda tangani kedua belah pihak. Peristiwa ini kemudian dikukuhkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan kantor Wilayah Jawa Barat no. 1251/102/07/R.92.

Pada awal alih kelola, sekolah memiliki siswa sebanyak 81 orang yang terbagi ke dalam 1 rombongan belajar (rombel) kelas 1, 2 rombel kelas 2 dan 2 rombel kelas 3. Sejalan dengan perbaikan pengelolaan dan pelayanan yang diberikan oleh yayasan maupun sekolah, jumlah siswa dan jumlah rombel terus berkembang.

Berikut perkembangan jumlah siswa dan jumlah rombel dari tahun ke tahun : pada tahun ajaran 2009-2010 terdapat 303 siswa yang terbagi dalam 9 rombel dengan rincian 3 (tiga) rombel kelas X, 1(satu) rombel kelas XI IPA, 2 (dua) rombel kelas XI IPS, 1 (satu) satu rombel kelas XI IPA dan dua rombel kelas XII IPS. (Terjadi pergantian istilah dari kelas 1 menjadi kelas X, kelas 2 menjadi kelas XI, dan kelas 3 menjadi kelas XII)

Tahun ajaran 2010-2011 target pengembangan sekolah adalah menjadi 10 rombel, yaitu dengan penambahan jumlah kelas X menjadi 4 rombel, tahun pelajaran 2012-2013 memiliki rombel 12 dengan rincian, kelas X (4 rombel), XI (2 rombel IPS dan 2 rombel IPA) dan XII (1 rombel IPA dan 3 rombel IPS) dengan jumlah siswa 377 orang.

Untuk tahun 2013-2014 target pengembangan untuk kelas X menjadi 5 rombel baru tercapai 4 rombel dengan rincian kelas X (4 rombel), kelas XI (2 rombel IPA, 2 rombel IPS), Kelas XII (2 rombel IPA, 2 rombel IPS) dengan jumlah siswa 371 orang.

Pada tahun ajaran 2016-2017 ini, 15 ruangan sudah terpenuhi dengan rincian kelas X (5 rombel), kelas XI (2 rombel IPA, 3 rombel IPS), Kelas XII (2 rombel IPA, 3 rombel IPS) dengan jumlah siswa 460 orang.

Dari sejak awal perkembangannya, telah banyak ditemukan kondisi riil yang merupakan titik lemah pengembangan sekolah swasta. Kelemahan yang paling mencolok adalah bidang sarana dan prasarana pendukung layanan pendidikan. Dengan jumlah siswa 300 maka lahan yang harus dimiliki minimal 5,8 m2 x 300 = 1740 m2, kenyataan lahan yang dimiliki 1200 m2. Permasalahan di atas dapat teratasi dengan penambahan lahan menjadi 2400 m2 dan pembangunan Gedung B dengan 15 ruang baru, mulai dipakai pada bulan Februari 2013. Sehingga sejak tahun pelajaran 2013-2014 permasalahan lahan dapat teratasi.

**Dasar, Visi, Misi, Tujuan Penyelenggara Pendidikan**

Sejak tahun 2015, Visi, Misi dan Tujuan penyelenggaraan pendidikan dari seluruh sekolah yang berada dibawah naungan Yayasan Salib Suci dibuat sama dengan Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan dari Yayasan Salib Suci, serta berpedoman kepada nilai-nilai keutamaan 4C (*Compassion*, *Character* (2 nilai Perilaku), serta *Consiousness*, dan *Competence* (2 nilai Kecakapan))

1. Dasar

*Quid Vis Tibi Faciam ?* -- Apakah yang dapat kulakukan bagimu ?

1. Tujuan

*Ut Videam* -- Jadikan Aku Dapat Melihat

1. Visi

Insan pembelajaran yang cerdas dan berbudi pekerti

1. Misi

1) Mengembangkan pendidikan yang visioner berdasarkan nilai-nilai kristiani dan nilai-nilai kemanusiaan universal

2) Membentuk pribadi yang utuh yang memperjuangkan dan mengembangkan martabat manusia

5. Tujuan Satuan pendidikan

1. Mendampingi peserta didik agar mampu menjadi pribadi dewasa, berkualitas, beriman, berwatak, dan berbudi pekerti luhur dengan mengembangkan potensi-potensinya secara optimal dalam bidang pengetahuan, teknologi, ketrampilan, sikap, dan nilai-nilai hidup yang diperlukan untuk siap melanjutkan ke perguruan tinggi maupun hidup di tengah masyarakat.
2. Mendampingi peserta didik agar mampu terus menerus mengembangkan diri sehingga pada waktunya dapat menjadi pemimpin yang jujur, tangguh, berwibawa, berdedikasi tinggi penuh cinta kasih demi kemajuan masyarakat, bangsa, negara, dan agama.
3. Mendampingi peserta didik agar mampu menjadi pribadi yang mandiri dengan memiliki jiwa kewirausahaan.

Nilai-nilai Keutamaan 4C (*Compassion*, *Character,* *Consiousness*, *Competence*) (Bagan terlampir)

**Sumber Daya Berwujud**

Tingkat Ketersediaan Ruangan dan Fasilitas

Pada tahun ajaran 2013-2014 telah dilakukan perbaikan dan pengembangan layanan pendidikan. Pengembangan fisik sarana prasarana dimulai dengan perluasan lahan yang telah dilakukan tahun 2009 sehingga luas total menjadi 2400 m2 sehingga cukup ideal jumlah siswa sampai dengan 420 orang dan bulan Mei 2012 telah dimulai pembangunan gedung baru sebanyak 15 ruang yang selesai dibangun dan mulai digunakan pada bulan Pebruari 2013.

Gedung ini dinamakan Gedung B, dengan 15 ruang tersebut dipergunakan untuk kebutuhan 15 rombel maka setiap rombel (32 siswa) memiliki kelas masing-masing. Ruang kelas di SMA Santa Maria 3 berukuran 9,2 x 6,8 = 62,56 m2. Maka ruang kelas beserta sarana yang harus ada didalamnya sudah memenuhi syarat minimal yang diminta jika mengacu kepada instrumen akreditasi SMA/MA berdasarkan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007

SMA Santa Maria 3 memiliki 5 laboratorium yaitu Laboratorium Biologi, Laboratorium Fisika, Laboratorium Kimia, Laboratorium Komputer, dimana untuk tahun ajaran 2016-2017 akan menggunakan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) maka sedang dipersiapkan untuk menambah satu Laboratorium Komputer dengan luas ruangan beserta sarana dan prasarana yang sama, untuk dapat menunjang pelaksanaan UNBK tersebut.

Selain itu memiliki satu laboratorium IPS, untuk memfasilitasi pelajaran-pelajaran IPS dalam mengembangkan pembelajarannya untuk berdiskusi, berlatih debat ataupun persiapan uji kompetensi akuntasi. Akan tetapi sampai saat ini belum memiliki laboratorium bahasa. Berikut penjelasan dari setiap laboratorium.

Luas Minimun Lahan Sekolah

1. Gedung Lama (A) : 1505 m2
2. Gedung Baru (B) : 1610 m2
3. Jumlah : 3115 m2

Luas ideal perbandingan antara lahan yang dimiliki dengan luas minimum yang harus dimiliki, dengan jumlah 15 rombel yang memiliki 475 siswa adalah 93,27% (Bila dibandingkan luas lahan 3115m2 dengan angka dalam tabel bangunan 3 lantai adalah 2544)

Luas Minimum Lantai Sekolah

1. Gedung Lama (A) : (46,2 m x 7 m) x 2 = 646,80 m2
2. Gedung Baru (B) : (53,8 m x 7,6 m) x 3 = 1226,64 m2

 Jumlah 1873,44 m2

Luas ideal perbandingan antara lahan yang dimiliki dengan luas minimum yang harus dimiliki, dengan jumlah rombel 15 yang memiliki 475 siswa adalah 93,82% (Bila dibandingkan luas lahan 3115 m2 dengan angka tabel dalam tabel bangunan 3 lantai 2032,2)

Ruang organisasi kesiswaan disini dipergunakan sebagai ruang kesekretariatan Pengurus OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah) serta ruang pramuka, ada dua ruangan yang dipergunakan untuk keperluan organisasi kesiswaan, dengan luas minimum per ruangan 9 m2.

Untuk tempat olah raga, SMA Santa Maria 3 memiliki satu buah lapangan berukuran 35 m x 28 m. Serta memiliki juga sebuah aula dua lantai, yang dapat dipergunakan untuk bermain, berlatih paskibra, untuk berlatih menari ataupun olahraga jika terjadi hujan.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007 sekolah/madrasah memiliki ketentuan:

1. Tempat bermain/berolahraga dengan rasio minimum 3 m2/siswa dan luas minimum 1000 m2, memiliki permukaan datar dengan drainase yang baik.
2. Luas minimum tempat berolahraga 30 m x 20m

Teknologi

Mengikuti perkembangan zaman, SMA Santa Maria 3 pun memperbaiki dan melengkapi pembelajaran dengan peralatan teknologi. Memang saat ini baru memiliki satu laboratorium komputer, dengan jumlah komputer sebanyak satu rombel. Mengingat tahun ajaran 2016-2017 ini akan juga mengikuti UNBK, maka kebutuhan akan satu laboratorium komputer sudah dipersiapkan. Maka dengan itu para siswa bisa memanfaatkannya sesuai dengan kebutuhannya, dimana laboratorium ini juga sudah dilengkapi dengan internet yang memadai.

SMA Santa Maria 3 juga memasang wi-fi di beberapa spot sekolah tempat para siswa berkumpul untuk memudahkan mereka mengakses internet. Disamping itu perpustakaan sekolah pun sudah dilengkapi dengan beberapa komputer yang juga bisa mengakses internet, sehingga para siswa bisa bekerja dan berdiskusi sambil memanfaatkan internet yang ada di perpustakaan.

Selain itu untuk memudahkan pembelajaran, setiap kelas, termasuk semua laboratorium telah dilengkapi dengan peralatan multimedia seperti proyektor, peranti suara, sehingga tak perlu lagi berebutan meminjam alat multimedia untuk pelaksanaan pembelajaran.

**Sumber Daya Tidak Berwujud**

**Kurikulum**

Dari sisi akademik, dokumen KTSP sekolah yang digunakan selama ini masih merupakan hasil adopsi dan adaptasi dari contoh yang diberikan oleh pemerintah.

KTSP harus disusun dengan prinsip kemandirian minimal mengurangi unsur yang bersifat adopsi. Sekolah harus mengembangkan diri menyesuaikan diri dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005.

SMA Santa Maria 3 Cimahi merupakan sekolah yang dikelola oleh yayasan pendidikan dengan basis agama Katholik. Pada saat ini merupakan satu-satunya sekolah berbasis agama kristen di Kota Cimahi. Kondisi ini seharusnya menjadi nilai plus sekolah untuk menjaring siswa yang satu visi keagamaan, tanpa mengabaikan calon siswa lain yang berbeda keyakinan.

Mengingat potensi dan demografi calon siswa yang sebagian tidak melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi, sekolah merancang kurikulum yang mampu menyiapkan alumni memasuki dunia kerja. Kepercayaan masyarakat terhadap tata tertib dan disiplin yang dikembangkan sekolah menjadi salah satu modal bagi kemajuan sekolah dimasa yang akan datang.

Dalam dokumen ini dibahas standar isi sebagaimana dimaksud oleh Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, yang secara keseluruhan mencakup:

1. Kerangka dasar dan struktur kurikulum yang merupakan pedoman dalam penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan, SMA Santa maria 3 berusaha mengembangkan struktur kurikulum dari yang diberikan pemerintah untuk mencapai tujuan sekolah yaitu mengantarkan para alumni masuk jenjang pendidikan tinggi atau masuk dunia kerja (kuliah bisa kerja bisa).
2. Beban belajar bagi peserta didik, siswa SMA Santa Maria 3 akan mengikuti proses pendidikan dengan beban belajar lebih “berat” dari standar pemerintah, mengingat tujuan sekolah tersebut diatas.
3. Kurikulum SMA Santa Maria 3 Cimahi dikembangkan oleh sekolah berdasarkan panduan penyusunan kurikulum sebagai bagian tidak terpisahkan dari standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.
4. Kalender pendidikan untuk penyelenggaraan pendidikan di sekolah disusun dengan mengacu dan memperhatikan kalender pendidikan yang disusun oleh yayasan salib suci dan pemerintah.

**Muatan Lokal**

Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah, yang materinya tidak sesuai menjadi bagian dari mata pelajaran lain dan atau terlalu banyak sehingga harus menjadi mata pelajaran tersendiri.

SMA santa Maria 3 Cimahi berada di wilayah Jawa Barat dengan mayoritas penduduknya adalah Suku Sunda yang hidup dengan Budaya dan Bahasa Sunda. Penduduk di kota Cimahi merupakan penduduk dengan strata ekonomi, pendidikan dan sosial kelompok menengah ke bawah. Kondisi dapat diasumsikan bahwa tidak semua lulusan SMA dikota Cimahi akan melanjutkan ke perguruan tinggi, oleh karena itu sekolah harus merancang kurikulum dapat menyiapkan alumninya diterima didunia kerja (**Kuliah Bisa Kerja Bisa**). Berdasarkan situasi tersebut diatas maka SMA Santa Maria 3 Cimahi mengembangkan muatan lokal Bahasa Sunda dan Keterampilan Akuntansi.

**Ketuntasan Belajar**

Ketuntasan belajar setiap indikator yang telah ditetapkan dalam suatu kompetensi dasar berkisar antara 0-100%. Kriteria ideal ketuntasan untuk masing-masing indikator 75%. Satuan pendidikan harus menentukan kriteria ketuntasan minimal dengan mempertimbangkan tingkat kemampuan rata-rata peserta didik, kompleksitas kompetensi, serta kemampuan sumber daya pendukung dalam penyelenggaraan pembelajaran. Satuan pendidikan diharapkan meningkatkan kriteria ketuntasan belajar secara terus menerus untuk mencapai kriteria ketuntasan ideal.

Walaupun belum menggunakan Kurikulum Nasional (Kurnas), yang lebih sering disebut Kurtilas (Kurikulum 2013), untuk Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) sudah mengikuti seperti apa yang dipersyaratkan oleh Kurnas yaitu KKM semua pelajaran 75. Ada beberapa pelajaran yang lebih tinggi mengingat pelajaran-pelajaran tersebut dianggap sebagai ciri khas dari SMA Santa Maria 3, yaitu pelajaran agama Katholik dengan KKM 76, Pelajaran Ekonomi untuk XI dan XII IPS dengan KKM 76, serta Keterampilan Akuntansi dengan KKM 78, karena merupakan mata pelajaran unggulan bagi SMA Santa Maria 3.

Pelaporan hasil belajar (raport) peserta didik diserahkan pada satuan pendidikan dengan memperhatikan rambu-rambu yang disusun oleh direktorat teknis terkait.

Untuk menumbuh kembangkan pendidikan karakter bangsa mulai tahun pembelajaran 2013-2014 dimulai dengan jenjang kelas 10 akan mendapatkan **Raport Budi Pekerti** yang akan dilaporkan secara berkala secara bersamaan dengan pembagian raport.

**Pelaksanaan Proses Pembelajaran**

**Mengondisikan Keberagaman Kecerdasan Dan Potensi Siswa**

Dalam hal ini memerlukan pula pelayanan pendidikan yang beragam. SDM adalah potensi kemampuan kognetif, efektif yang dimiliki oleh individu. Kecerdasan manusia sekarang bukan hanya dilihat pada *kecerdasan intelek*tua*l*(IQ) saja, tapi juga *kecerdasan emosionalnya* (EQ), *kecerdasan kreatifitas* ( CQ ) dan *kecerdasan religiusnya*(SQ). Keragaman inilah yang mungkin mencerminkan keberagaman kecerdasan siswa yang selama ini belum terakomodasi dengan baik dalam pendidikan.

**Lebih Mendekatkan Pendidikan Pada Dunia Nyata**

Pendidikan bertujuan mengenal hubungan antara pelajaran dalam kehidupan di masyarakat dan memperluas untuk menerapakan ilmu pengetahuan dan teknologi, pencapain tujuan akan lebih mendekatkan pada dunia nyata jika diberikan juga pembelajaran luar ruangan misalnya melalui pendidikan ekstrakurikuler.

Kegiatan ekstra keorganisasian misalnya OSIS, pramuka, paskibra menghadapkan siswa untuk menerapkan dan mengembangkan pada aplikasi dan aktualisi nilai-nilai yang dipelajari dari mata pelajaran PKN atau pendidikan karakter lainnya yang menjadi sebuah jati diri.

**Memiliki Fleksibilitas yang Tinggi dari Segi Program dan Kurikulum**

Kurikulum pendidikan formal memiliki kemampuan yang terbatas untuk menyerap ilmu pengetahuan dan teknologi. Konsep pendidikan lain adalah tidak hanya yang didalam kurikulum intra saja, pendidikan lain yang harus juga diperoleh siswa adalah pendidikan sains di luar sekolah *(out-of school science education)*melalui kegiatan ilmiah di luar sekolah *(out of school scientific activities).*

Tujuan sekolah menengah atas (SMA) mengorientasikan lulusannya untuk melanjukan keperguruan tinggi, sementara dilapangan diketahui banyak yang tidak melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi. Sementara sekolah kurang memberikan pendidikan keterampilan kerja, jadi agar dari tahun ke tahun angka pengangguran tidak bertambah besar perlu adanya pendidikan yang berperan mengubah manusia menjadi produktif. Maka ditambahkan pula pembelajaran kecakapan hidup dan ekstrakurikuler sebagai pelengkap pembelajaran intrakurikuler.

**Pendidikan Disampaikan Secara Menarik dan Menyenangkan**

Kegiatan ektrakurikuler biasanya diikuti oleh siswa yang berminat mengikuti kegiatan tersebut, misalnya kegiatan Pramuka diikuti oleh siswa yang menyenangi Pramuka dan begitu pun halnya dengan kegiatan yang lain. Kegiatan ekstra biasanya dilakukan diluar ruangan atau tempat terbuka, kondisi ini sangat menyenangkan karena tidak seperti suasana belajar formal yang dilakukan dalam kelas.

Tidak kalah pentingnya sehingga pelaksanaan pendidikan menjadi menarik dan menyenangkan adalah pelaksanaan dan pendidikan disertai dengan berbagai permainan.

Dari keseluruhan proses pembelajaran yang diselenggarakan diharapkan dapat:

1. Meningkatkan dan memantapkan pengetahuan siswa.
2. Mengembangkan bakat, minat, kemampuan dan keterampilan dalam upaya pembinaan pribadi siswa.
3. Mengenali hubungan antara pelajaran dalam kehidupan masyarakat
4. Dapat memperdalam dan memperluas pengetahuan
5. Menyalurkan bakat dan minat.

**Pendidikan berbasis keunggulan Lokal**

SMA santa Maria 3 menjadikan sekolah yang memiliki keunggulan lokal dalam bidang akuntansi. Semua siswa diberi hak yang sama untuk dapat mengenyam materi dengan tujuan agar siswa yang tidak meneruskan sekolah jenjang SMA mempunyai kompetensi untuk bekerja sesuai dengan bidang akuntansi. Dalam rangka meraih tujuan tersebut sekolah memiliki program mengadakan ujian kompetensi untuk teknisi Akuntansi, Bahasa Inggris dan Teknik Informatika dan Komunikasi dengan bekerja sama lembaga yang berkompeten dan berijasah nasional. Mulai tahun 2013 SMA Santa Maria 3 dapat menyelenggarakan secara **mandiri Uji kompetensi teknisi Akuntansi yunior kluster B dengan lembaga sertifikasi kompetensi teknisi akuntansi Bond 09 no.register : 071- 40523 .**

**Layanan Siswa**

**Kegiatan Pengembangan Diri**

Pengembangan diri adalah kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat, setiap peserta didik sesuai dengan kondisi sekolah. Kegiatan pengembangan diri difasilitasi dan/atau dibimbing oleh konselor, guru, atau tenaga kependidikan dan juga didukung dengan dilakukan kegiatan ekstrakurikuler.

***Layanan Bimbingan dan Konseling***

Kegiatan pengembangan diri yang dilakukan melalui kegiatan pelayanan konseling yang berkenaan dengan masalah diri pribadi dan kehidupan sosial, belajar, dan pengembangan karier peserta didik. Untuk SMA Santa Maria 3 Cimahi pengembangan diri yang dilakukan melalui kegiatan layanan konseling diberikan kepada para peserta didik untuk membantu mengoptimalkan perkembangan diri siswa sesuai dengan tugas-tugas perkembangan remaja.

Tugas-tugas perkembangan remaja meliputi :

1. Mencapai suatu hubungan yang baru dan lebih matang antara lawan jenis yang sesuai.
2. Dapat menjalankan peran sosial maskulin dan feminim.
3. Menerima keadaan fisik dirinya sendiri dan menggunakan tubuhnya secara lebih efektif.
4. Mengharapkan dan mencapai perilaku sosial yang bertanggung jawab.
5. Mencapai kemandirian emosional dari orangtua dan orang dewasa lainnya.
6. Mempersiapkan karier ekonomi.
7. Mempersiapkan perkawinan dan keluarga.
8. Memperoleh perangkat nilai dan sistem etis sebagai pegangan untuk berperilaku dan mengembangkan ideologi.

Teknik pengumpulan data untuk menunjang kegiatan layanan konseling dapat dilakukan dengan :

* Observasi
* Interview (langsung dan tidak langsung)
* Angket data (siswa dan orangtua)
* Psikotes (bakat dan minat)
* Hasil prestasi belajar (Nilai ulangan, nilai raport)
* Daftar kehadiran (absensi)
* Laporan kasus (dari orangtua, guru, teman)

***Layanan Minat dan Bakat (Ekstrakurikuler)***

Selain layanan konseling kegiatan pengembangan diri yaitu kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler ditujukan untuk pengembangan kreativitas. Pengembangan diri untuk satuan pendidikan khusus menekankan pada peningkatan kecakapan hidup dan kemandirian sesuai dengan kebutuhan khusus peserta didik. Pengembangan diri bukan merupakan mata pelajaran. Penilaian kegiatan pengembangan diri dilakukan secara kualitatif (A,B,C) tidak kuantitatif seperti pada mata pelajaran (0 – 100).

Hasil pengembangan diri yang diharapan adalah perkembangan sikap mental, tanggung jawab, jiwa sosial dan kedewasaan dll.

1. OSIS

Merupakan organisasi resmi yang ada disekolah, dan menjadi wadah meyalurkan bakat dan minat siswa dalam berorganisasi. Siswa akan diasah melalui berbagai kegiatan LDK maupun event yang dikelola OSIS.

1. Ekstrakurikuler

Merupakan kegiatan menyalurkan bakat dan minat siswa yang banyak membutuhkan ketrampilan fisik maupun daya kreasi. Kegiatan ekstrakurikuler tahun ajaran 2012-2013 meliputi bola basket, futsal, paduan suara, PMR, Paskibra dan karate, panahan, pramuka, akuntansi, komputer, theater, sains club, astronomi club, Photografi.

1. Studi tour.

Merupakan kegiatan yang bisa dipilih oleh jenjang kelas XI, berupa aktivitas luar ruangan yang melatih kemampuan observasi siswa sekaligus membuat laporan secara resmi/ilmiah.

1. Retret.

Merupakan kegiatan gladi rohani terutama untuk siswa kelas XII yang akan menghadapi ujian akhir dan menentukan pilihan pendidikan atau pilhan dalam bekerja.

1. Bakti Sosial.

Kegiatan yang dilaksanakan bersamaan dengan pesta nama Santa Maria pelindung sekolah, berupa pengumpulan dana dari siswa dan para donatur suka rela untuk diberikan kepada warga kelurahan Karang Mekar yang masuk kategori Rumah Tangga Miskin (RTM). Tujuan kegiatan ini adalah menumbuhkan kepekaan sosial dalam diri siswa serta menumbuhkan semangat mau berbagi terhadap mereka yang membutuhkan.

1. Bakti Lingkungan.

Bakti lingkungan adalah kegiatan yang diselenggarakan sebagai bagian dari kegiatan Masa Pengenalan Lingkungan Sekolah (MPLS). Bentuk aktivitasnya adalah kegiatan operasi bersih di lingkungan sekitar. Tujuan kegiatan ini selain penyadaran pentingnya kebersihan juga untuk memperkenalkan siswa terhadap lingkungan sekitarnya.

1. Jam Wali Kelas.

Merupakan kegiatan pendampingan secara klasikal wali kelas terhadap siswa asuhnya. Melalui aktivitas ini diharapkan problema bersama di dalam kelas dapat dicari pemecahannya dan program atau kebijakan sekolah dapat disosialisasikan dengan baik. Wali kelas hendaknya mengetahui persoalan siswa asuhnya baik yang klasikal maupun yang pribadi. Problema pribadi siswa baik yang menyangkut nilai akademis maupun hal-hal yang bersifat non akademis, dapat dicari solusinya melalui konsultasi pribadi yang waktunya disepakati pihak yang terlibat.

1. Tata tertib Siswa / Buku Pengembangan Karakter.

Berisi tentang peraturan, larangan dan sanksi yang menjadi acuan bagi siswa untuk bertindak dan membawa diri sebagai warga belajar. Melalui ketaatan terhadap tata tertib sekolah diharapkan siswa dapat tumbuh menjadi manusia dewasa yang sadar akan kewajiban, hak dan tanggung jawabnya, sekaligus sebagai bekal hidup di masyarakat yang mempunyai banyak norma dan aturan.

Mulai tahun pembelajaran 2013-2014 untuk menumbuh kembangan pendidikan karakter bangsa buku tata tertib siswa diganti dengan **Buku Pengembangan Karakter Siswa**.

**Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia dalam jasa layanan pendidikan adalah Pengelola pendidikan sebagai pihak yang terkait langsung dengan proses pendidikan. Pendidikan tidak ubahnya dengan proses produksi yang bergerak untuk merubah serangkaian sumber-sumber menjadi output atau keluaran. Dengan demikian proses pendidikan adalah tindakan merubah sumber-sumber pendidikan menjadi keluaran pendidikan.

Pendidikan sebagai suatu lembaga tidak langsung menghasilkan produk tetapi terjadi melalui usaha pemberian jasa baik oleh tenaga pengajar, administrasi maupun pengelola. Keluaran pendidikan bukan barang yang dapat di konsumsi bersamaan dengan waktu dihasilkan, bukan sesuatu yang berwujud.

**Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Dalam pengelolaan sekolah terdiri dari Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan, SMA Santa Maria 3 dalam kegiatan pelayanannya memiliki tenaga Pendidik yang berasal dari Universitas terkemuka dan merupakan Sarjana Kependidikan dan ataupun memiliki Akta-IV.

**Pembahasan**

**Sumber Daya**

Sumber daya adalah aset yang dimiliki oleh organisasi, ketika suatu organisasi memiliki sumber daya yang lengkap/banyak/tinggi, hal ini dapat dijadikan sumber kekuatan dalam proses operasi organisasi tetapi sebaliknya jika organisasi memiliki sumber daya/aset yang kurang atau sederhana sehingga mengakibatkan proses operasi organisasi tidak berjalan sesuai harapan organisasi maka hal ini menjadi sumber kelemahan, dengan demikian sebuah organisasi diharapkan memiliki sumber daya yang cukup tersedia sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

Sumber daya ini adalah aset organisasi berupa sumber daya berwujud dan tidak berwujud sesuai dengan kebutuhan sekolah dalam melaksanakan kegiatan akademik maupun non akademik baik dalam hal sarana fisik dan teknologi maupun pada kegiatan pengorganisasian, pengelolaan reputasi melalui prestasi serta pada sumber daya manusia seperti tenaga pendidik (guru), tenaga kependidikan (administrasi, pustakawan, laboran, dan teknisi).

Pemenuhan akan kebutuhan sumber daya manusia ini tentu saja menjadi hal pertama yang harus menjadi perhatian dari sekolah maupun yayasan sebagai penyelenggara pendidikan. Dan kemudian untuk mendukung kegiatan akademik, kegiatan pembelajaran yang representatif maka perlu didukung sumber daya yang lainnya.

Sumber daya tersebut dalam hal ini sarana fisik seperti fasilitas gedung sebagai sarana pembelajaran akan mampu memberikan kenyamanan saat kegiatan belajar mengajar sehingga suasana belajar lebih kondusif, perpustakaan sebagai gudang buku dapat dimanfaatkan siswa dalam menggali ilmu sendiri dengan membaca dari sumber bacaan, laboratorium yang tersedia dengan baik dapat mentransformasikan ilmu teori menjadi nyata berupa praktikum, hal ini lebih efektif dibanding dengan siswa yang hanya mengandalkan ilmu secara teori saja.

SMA Santa Maria 3 selain menawarkan sarana fisik pada bangunan gedung, peralatan, perlengkapan juga menerapkannya pada seragam, logo, warna dan barang-barang lainya sebagai kesatuan pelayanan.

Sehingga didalam konteks jasa pendidikan, bukti fisik merupakan suatu lingkungan dimana sekolah dan siswa dapat berinteraksi dan didalamnya terdapat komponen-komponen *tangible* yang mendukung kinerja dan komunikasi dari jasa tersebut.

Selain itu pembelajaran akan menjadi lebih baik ketika didukung sumber daya teknologi. Peralatan teknologi ataupun peralatan multimedia yang disedikan untuk mendukung pembelajaran akan memberikan manfaat bagi siswa karena dengan teknologi yang canggih dapat menghasilkan sesuatu yang baru baik ilmu akademik maupun non akademik. Sumber daya ini dapat dimanfaatkan oleh siswa dalam mendapatkan wawasan yang lebih luas melalui fasilitas internet, karena dengan adanya fasilitas internet siswa tidak hanya mengetahui ilmu/teori yang diterapkan di lokal saja tetapi mampu memberikan manfaat dengan mengetahui segala hal yang menjadi kebutuhan akademisnya.

Sumber daya organisasi berupa pengorganisasian dalam akademik melalui kurikulum, ketika kurikulum dirancang sesuai kebutuhan masyarakat maka akan menghasilkan lulusan yang siap kuliah, memasuki perguruan tinggi favorit atau siswa yang siap pakai oleh dunia kerja ketika siswa tersebut memilih langsung bekerja setelah lulus sekolah, ataupun dapat berwirausaha sesuai dengan kreatifitas siswa sehingga dapat menghasilkan jenis usaha yang diterima oleh masyarakat luas.

Selain itu dengan sumber daya yang mampu meningkatkan minat dan bakat siswanya akan menjadikan lulusan dapat mengaplikasikan cita-cita dan harapan pribadi.

Sumber daya dalam kegiatan non akademik, seperti kerjasama dengan instansi lain untuk memberikan pelajaran tambahan ataupun pembelajaran luar ruangan termasuk dalam hal memperkerjakan lulusan, semakin banyak sistem kerjasama yang terbentuk maka semakin baik kualitas lulusan.

Sekolah yang memiliki sumber daya manusia yang handal baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan akan memberikan pelayanan yang optimal untuk siswa, dengan didukung ilmu pengetahuan yang handal melalui program pelatihan sehingga dapat mentransfer ilmu sesuai dengan perkembangannya. Begitu pun dengan bagian administrasi dengan sumberdaya yang dimiliki menjadikan pelayanan pada siswa lebih optimal.

Semua sumber daya tersebut merupakan input yang digunakan dalam proses kegiatan sekolah yang dilakukan dalam rangka pelaksanaan pembelajaran sehingga menghasilkan kekuatan inti sekolah. Sebuah sumber daya yang dimiliki dapat dijadikan kekuatan bagi sekolah jika sumber daya tersebut berharga dalam artian memiliki nilai (*value*) sehingga semakin bernilai maka sekolah tersebut memiliki tingkat keunggulan yang lebih tinggi dibanding dengan sekolah lain, memiliki kelangkaan (*rare*) semakin langka maka semakin sedikit pesaingnya. Sekolah memiliki tingkat kelangkaan yang tinggi supaya outcome yang dirancang mampu memberikan manfaat dalam pengelolaan suatu organisasi. Sukar ditiru (*hard to imitate*), semakin sekolah tersebut memiliki sumber daya yang sulit ditiru oleh sekolah lainnya maka sumber daya tersebut memiliki kekuatan yang kokoh sehingga sekolah lain sulit untuk menyainginya.

Dalam mengkaji sumber daya sebagai sumber keunggulan bersaing, maka akan lebih kuat serta tidak akan mudah ditiru oleh pesaing adalah mengembangkan sumber daya tidak berwujud seperti konowlege, budaya organisasi, intelectual capital, lokasi, paten, merek dagang, dan reputasi. Sumber daya tak berwujud dapat menjadi aset yang mengakar secara mendalam bagi sejarah perusahaan dan mempunyai akumulasi sepanjang waktu. Dan ini secara relatif lebih sulit bagi pesaing untuk menganalisis dan menirunya (Assauri, 2011:60).

Sedangkan sumber daya berwujud lebih mudah diidentifikasi dan dinilai dan mungkin kurang dapat menghasilkan nilai-nilai keunggulan bersaing. Hal ini karena sumber daya berwujud lebih gampang dan mudah ditiru atau diimitasi dan disubtitusi oleh para pesaing. (Assauri, 2011:61).

**Kapabilitas**

Kapabilitas merupakan kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sehingga sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal. Hal ini sesuai pernyataan dari Anni Li& Sofie Winront (2010:6) bahwa kapabilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk menyebarkan sumberdayanya dan untuk mengkoordinasi skill yang berbeda dan menggabungan dengan beberapa aliran teknologi. Dengan demikian semakin tinggi kapabilitas maka sumber daya yang dimiliki semakin dapat berguna secara optimal. Kapabilitas yang dimiliki oleh sebuah sekolah berbeda-beda. Pada dasarnya sebuah kapabilitas adalah sumber daya yang dapat dijadikan kekuatan dalam mengelola sekolah.

Semakin tinggi kapabilitas yang dimiliki oleh sekolah maka sekolah tersebut semakin dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal.

SMA Santa Maria 3 sudah memiliki kemampuan dalam memanfaatkan (*ability to exploit*) sumber daya yang dimiliki. Dengan demikian sebuah kapabilitas adalah sesuatu yang sangat penting dalam mengelola sumber daya, apalagi ketika kapabilitas tersebut dikombinasikan dalam kombinasi yang unik sehingga menciptakan kompetensi yang memiliki nilai stratejik dan dapat menghasilkan keunggulan bersaing.

Menurut Mudrajat Kuncoro (2006:44) kapabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk itu sekolah harus dapat memanfaatkan aset yang dimiliki seperti fasilitas fisik, teknologi, pengorganisasian termasuk kurikulum, layanan dan kerja sama dan mampu memanfaatkan sumber daya manusia termasuk pengelolaan guru baik dalam pemberian materi pembelajaran maupun dalam kegiatan mengembangkan pembelajaran.

Akan tetapi, ketika berupaya untuk mendapatkan keunggulan bersaing serta berusaha mengembangkan kompetensi inti, maka pengembangan sumber daya berwujud akan lebih mudah ditiru. Pengembangan sumber daya tidak berwujud bisa bernilai langka dan sulit ditiru oleh pesaing.

Kumpulan sumber daya tersebut memungkinkan sekolah untuk menunjukan aktivitas yang utama dalam bidang akademik dan aktifitas sekunder dalam bidang non akademik seperti sistem mengelola kurikulum, layanan mahasiswa, pelaksanaan pembelajaran, dan sistem kerja sama dalam mengelola organisasi.

Hal ini perlu dilakukan untuk membuat diferensiasi sekolah dengan pesaing. Sumber daya lain yang bisa dimanfaatkan adalah para guru sebagai SDM yang berinteraksi langsung dengan konsumen, seperti misalnya aktif di lingkungan, aktif di pelayanan gereja. Turut serta dalam kegiatan-kegiatan lingkungan ataupun kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan maupun Pemerintah Kota secara umum.

Kapabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, kapabilitas dapat dikombinasikan untuk menciptakan kompetensi inti. Kompetensi inti (*core competence*): apa yang dilakukan perusahaan, yang bernilai secara stratejik. Mudrajat Kuncoro (2006:44).

Dengan demikian jika sekolah memiliki kapabilitas yang superior maka akan menciptakan kompetensi inti pada sekolah tersebut sehingga sekolah mampu mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya dan dapat mencapai keunggulan. Dengan demikian kapabilitas tershadap sumber daya yang dimiliki harus dilakukan secara simultan tidak dapat sendiri-sendiri.

Kapabilitas merupakan kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan. Kapabilitas sebuah sekolah dapat menciptakan dan mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki dengan mengembangkan keunggulan yang berdaya tahan.

Kapabilitas seperti apakah yang dapat menjadi keunggulan bersaing, Menurut Assauri (2011:61), kapabilitas dalam membangun keunggulan bersaing harus didasarkan pada pengembangan dan dapat melakanakan kegiatan, serta melakukan pertukaran informasi dan pengetahuan melalui kapital manusia perusahaan. Kapabilitas terletak pada pada keunikan dari keterampilan atau *skills* dan *knowledge* dari karyawan dan pimpinan perusahaan serta keahlian fungsional.

Tenaga kependidikan pun perlu dikembangkan kemampuannya karena tenaga kependidikan juga sebagai sumber daya manusia lainnya dalam pengembangan sekolah seperti administrator, pustakawan dan laboran/teknisi. Tenaga kependidikan berhubungan dengan layanan non akademik karena dapat membantu mempermudah pengelolaan sumber daya.

**Kompetensi Inti**

Kompetensi inti tumbuh sepanjang waktu, melalui proses pengorganisasian dan pengakumulasian, serta pembelajaran tentang bagaiman memanfaatkan sumber-sumber daya dan kapabilitas yang berbeda.

Kompetensi diartikan sebagai suatu integrasi antar fungsi dan koordinasi dari kapabilitas sementara kompetensi inti dirumuskan sebagai kapabilitas, dalam melayani sumber-sumber keunggulan bersaing dari suatu perusahaan melebihi pesaing-pesaingnya (Assauri, 2011:62).

Suatu tantangan bagi sekolah untuk berinovasi menciptakan nilai yang memenuhi tuntutan pelanggan. Maka sekolah perlu melalukan pengevaluasian terhadap sumber daya dan kapabilitasnya yang tentu saja mencakup penilaian terhadap kompetensi intinya. Sekolah dituntut untuk membangun, menjaga, atau memelihara kompetensi inti tersebut dan sekaligus mengungkitnya.

Ketika tidak semua pesaing mempunyai akses terhadap sumber-sumber daya dan kapabilitas yang sama, suatu fakta harus diperhatikan dalam penerapan dunia nyata, bahwa strategi yang dirumuskan tidak selalu dapat dikembangkan. Maka untuk dapat mengidentifikasi dan sekaligus membangun kompetensi inti dari sekolah digunakan kajian yang mengacu kepada “*VRIO (Valuable, Rarity, Immitability, Organization) Framework*” dari Jay Barney.

1. *Valuable* (bernilai)

Sumber daya berwujud yang dapat dikatakan bernilai dari SMA Santa Maria 3 adalah lokasi dan bangunan. SMA Santa Maria 3 memiliki lokasi yang sangat representatif, dapat dikatakan berada di pusat Kota Cimahi, berada di jalan raya utama Kota Cimahi dengan aksesibilitas yang sangat mudah, dilalui oleh semua kendaraan umum baik dari arah Kota Bandung, Kabupaten Bandung maupun Kabupaten Bandung Barat. Hal ini bisa dikatakan sebagai sumber daya lahan yang mempunyai nilai *virtue* dari keberadaan lokasinya.

1. *Rarity* (Kelangkaan)

Satu hal yang dapat dikatakan langka dari SMA Santa Maria 3 adalah karena sekolah ini merupakan sekolah katholik satu-satunya di Kota Cimahi. Ketika pemerintah membatasi cenderung melarang pembangunan sekolah baru setingkat SMA, maka SMA Santa Maria 3 akan tetap menjadi satu-satunya SMA Katholik di Kota Cimahi. Secara umum di Indonesia dapat dikatakan bahwa sekolah katholik memiliki kredibilitas yang baik dalam menyelenggarakan pendidikan, maka SMA Santa Maria 3 pun diuntungkan dengan predikat itu. Akan tetapi itupun bukan hanya predikat bawaan saja, karena SMA Santa Maria 3 memang membuktikan kredibilitasnya dalam penyelenggaraan pendidikannya.

Hal kedua yang dapat dikatakan langka dari SMA Santa Maria 3 adalah kurikulumnya, meskipun masih mengacu kepada KTSP 2009, akan tetapi dalam merancang kurikulum berpedoman dan dimasukkannya nilai-nilai keutamaan 4C (*Compassion*, *Character* (2 nilai Perilaku), serta *Consiousness*, dan *Competence* (2 nilai Kecakapan)). Dengan mengacu kepada nilai-nilai keutamaan tersebut, diharapkan para peserta didik yang bersekolah di SMA Santa Maria 3 dapat menjadi insan pembelajar yang cerdas dan berbudi pekerti luhur, sesuai dengan visi dari yayasan Salib Suci.

Hal ketiga yang dapat dikatakan langka, adalah kedisiplinan dari sebuah sekolah katholik.

Meskipun disiplin bukanlah domain ‘jualan’ sekolah katholik, karena disiplin adalah domain sekolah militer, SMA Santa Maria 3 boleh berbangga hati karena penerapan disiplin lebih baik dibandingkan dengan sekolah lain termasuk sekolah dalam binaan sebuah Pusdik Militer yang ada di Kota Cimahi.

Kedisiplinan SMA Santa Maria 3 setiap tahunnya selalu menjadi pembicaraan baik dari para guru sekolah lain yang datang dan mengawas Ujian Nasional di sini, maupun dari para siswa sekolah lain yang sepertinya tidak pernah mau menerima guru dari SMA Santa Maria 3 mengawas Ujian Nasional mereka karena kedipilinan yang kami pegang sehingga kami terlalu ketat dalam melakukan pengawasan Ujian Nasional.

1. *Immitability* (sukar ditiru).

Manajemen kurikulum dan disiplin yang telah dijelaskan diatas pada konsep kelangkaan dapat dikatakan juga memenuhi konsep sukar ditiru, tidak berlebihan ketika penulis mengatakan sukar ditiru, meskipun penerapan disiplin bukan hal yang sulit dilakukan akan tetapi pada kenyataannya sekolah lain tak mampu melakukannya.

1. *Organization* (Pengorganisasian)

Semua sumber daya dan kapabilitas yang telah dijelaskan diatas menjadi keunggulan bagi SMA Santa Maria3 karena dapat dikelola dengan baik. Keterlibatan semua pihak mulai dari Yayasan Salib Suci, *stakeholder* sekolah, pemantau sekolah termasuk orang tua siswa bahkan dukungan dari semua siswa membuat semua hal tersebut menjadi keunggulan bagi SMA Santa Maria 3.

Meskipun demikian, berdasarkan kajian VRIO Framework terhadap SMA Santa Maria 3 ini, masih dapat dikejar oleh pesaing dalam beberapa tahun kedepan, maka untuk itu perlu dilakukan beberapa strategi serta perbaikan terhadap beberapa hal yang menjadi kompetensi inti dari SMA Santa Maria 3 ini.

Perbaikan kurikulum, sumber daya manusia, dan penegakkan disiplin dapat dikatakan sebagai kompetensi inti dari SMA Santa Maria 3. Penerapan nilai-nilai keutamaan 4C dalam kurikulum serta nilai-nilai tersebut menjadi nilai-nilai pribadi dari sumber daya manusia yang ada di SMA Santa Maria 3 merupakan kompetensi inti yang dapat menjadi keunggulan bersaing bagi SMA Santa Maria 3. Di samping itu perhatian lebih besar pada pengembangan sumber daya manusia dapat lebih kuat memberikan keunggulan.

Dewasa ini telah berkembang pengakuan bahwa satu-satunya sumber daya yang mampu memberikan keunggulan bersaing yang berkesinambungan bagi organisasi akan terletak pada kepemilikan sumber daya yang bersifat *intangible* (tak berwujud).

Di era sekarang ini perubahan lingkungan eksternal organisasi berlangsung sedemikian cepat, oleh karenanya dibutuhkan sebuah sumber daya yang tidak hanya cukup untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi saja, melainkan lebih dari itu yaitu sumber daya tersebut harus mampu pula memberikan peluang bagi organisasi untuk memenangkan persaingan dan memberikan keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing apabila aset ini dijadikan sebagai aset strategis, dengan melakukan pergeseran paradigma praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia dengan menempatkan fungsi pengelolaan sumber daya manusia sebagai partner strategik organisasi.

Berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di sekolah dalam hal ini tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, maka perlu diberikan pendidkan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi.

Pendidikan pada hakekatnya adalah upaya upaya untuk mengadakan perubahan. Dalam prosesnya, untuk mencapai tujuan pendidikan dibutuhkan tenaga, waktu, dan seperangkat informasi yang harus disampaikan pada jangka waktu tertentu.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa program pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, demi tercapainya prestasi kerja guru yang semakin baik, sebagaimana tujuan yang ingin dicapai oleh suatu sekolah yaitu meningkatkan efektifitas guru dan menjaga kestabilannya. Dalam rangka menghadapi tuntutan dan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pendidikan, dan pelatihan merupakan suatu keharusan.

Dalam hal pemberian pendidikan, sekolah dalam hal ini Yayasan Salib Suci bekerjasama dengan beberapa perguruan tinggi swasta untuk mendapatkan beasiswa bagi para guru yang ingin melanjutkan studinya. Perkembangan lebih lanjut ternyata beasiswa pun diberikan bukan hanya kepada para guru tetapi juga kepada tenaga kependidikan seperti tenaga administrasi, laboran bahkan untuk para pekarya sekolah.

Sedangkan untuk pelatihan yang diselenggarakan sekolah berupa IHT (*In House Training*), pertemuan MGMP dalam lingkup satu yayasan ataupun MGMP lingkup kota tidak terlalu sering dilakukan, maksimal dua kali terkadang tidak lebih dari tiga kali setahun. Pelatihan untuk pengembangan diri pribadi guru dilakukan atas inisiatif guru tersebut dengan biaya sendiri.

Maka dalam hal ini berkaitan dengan pengembangan kompetensi dari tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan perlu diberikan dan difasilitasi pelatihan-pelatihan yang lebih banyak agar dapat menunjang perbaikan kinerja.

Setelah semua hal tersebut dilakukan, pengelolaan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi kompetensi inti telah menjadi keunggulan bersaing bagi SMA Santa Maria 3, maka kemudian sekolah harus mulai memikirkan untuk mendapatkan keunggulan posisi di banding sekolah-sekolah lain di Kota Cimahi. Dan untuk itu diperlukan penelitian lain yang harus dilakukan oleh unsur-unsur lain dari SMA Santa Maria 3 Cimahi, ataupun oleh Yayasan Salib Suci.

**Langkah-Langkah Strategis Untuk Mempertahankan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Seiring dengan perubahan globalisasi yang membawa perubahan pada lingkungan jasa layanan pendidikan tingkat satuan pendidikan, perubahan lingkungan pendidikan ini lebih cepat dibandingkan respon dari satuan pendidikan akan perubahan itu sendiri.

Permasalahan utama tidak hanya kelayakan strategis yang bersumber dari adanya kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan sumber daya internal. Daya saing sejumlah sekolah menengah dalam pesaingan pendidikan menengah cenderung mengancam keunggulan posisi dan keberlanjutan sekolah tersebut.

Berkaitan dengan hal tersebut maka SMA Santa Maria 3 termasuk Yayasan Salib Suci harus melakukan langkah-langkah stratejik berikut

1. Melakukan redefinisi strategi berorientasi mutu

SMA Santa Maria 3 perlu meredefinisi strateginya yang difokuskan pada upaya untuk mengurangi kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan dengan sumber daya internalnya, guna meningkatkan daya saingnya baik di pasar lokal maupun nasional. Hal ini dapat dilakukan dengan perbaikan terus menerus secara berkelanjutan (*continues improvement*) pada semua sumber daya dan kapabilitasnya yang menjadi kompetensi inti.

2. Melakukan kegiatan penjaminan mutu berkesinambungan

Secara umum penjaminan mutu ditingkat pendidikan menengah adalah dengan proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan sekolah secara konsisten dan berkelanjutan melalui Badan Akreditasi Sekolah BAN S/M. Saat ini dengan status Terakreditasi A merupakan sebuah prestasi untuk melaksanakan strategi penjaminan mutu. Pedoman standar lain yang bisa dilaksanakan untuk penjaminan mutu sekolah yang relevan dengan manajemen mutu ISO 9001:2000, pertanyaannya kapankah sekolah maupun Yayasan Salib Suci mulai akan memikirkan penjaminan mutu ini.

3. Melakukan pengendalian mutu terus-menerus

Satuan pendidikan saat ini dituntut untuk melakukan perbaikan kualitas penyelenggaraan pendidikannya secara berkelanjutan. Keberadaan sekolah yang semakin dinamis dan kompleks dalam persaingan mengharuskan adanya perbaikan mutu secara berkelanjutan dengan model pengendalian mutu yang tepat. Pengendalian mutu diarahkan pada pencapaian standar atau sasaran mutu yang telah ditetapkan dan berkelanjutan, pengendalian mutu yang bisa dilakukan dengan *Total Quality Management* (TQM) sebagai suatu pendekatan untuk pengendalian mutu pada SMA Santa Maria 3.

4. Melakukan *repositioning* produk secara periodik untuk mengkaji kembali *inspiration, culture* dan *institution* sekolah dengan pasar yang terus berubah.

**Kesimpulan dan Saran**

**Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan setelah pengujian keabsahan data maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Sumber Daya

Sumber daya berwujud yang dimiliki oleh SMA Santa Maria 3 seperti lahan, bangunan dan ruangan kelas sebagai prasana utama, perpustakaan, laboratorium, lapangan, berikut ruang organisasi siswa dan ruang kesehatan serta sarana dan prasana pendukung lainnya tersedia dengan baik dan sangat membantu terselenggaranya pembelajaran dengan baik. Semua telah terpenuhi sesuai bahkan melebihi apa yang menjadi standar pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan.

Sementara itu sumber daya manusia, dalam hal ini tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga tersedia dengan jumlah yang sesuai untuk kebutuhan pemenuhan pengajaran serta memiliki kualifikasi keilmuan sesuai dengan pelajaran yang diampu.

Sumber daya tidak berwujud seperti kurikulum, proses pembelajaran, layanan siswa sudah sangat tersedia, sumber daya ini sudah tercukupi kebutuhannya, bahkan dapat menjadi kompetensi inti dari SMA Santa Maria 3.

Berdasarkan hasil penelitian, sumber daya berwujud tidak dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing karena sangat mudah untuk ditiru.

Perbaikan kurikulum, perbaikan kualitas sumber daya manusia, dan penegakkan disiplin dapat dikatakan sebagai kompetensi inti dari SMA Santa Maria 3. Penerapan nilai-nilai keutamaan 4C dalam kurikulum serta nilai-nilai tersebut menjadi nilai-nilai pribadi dari sumber daya manusianya merupakan kompetensi inti yang dapat menjadi keunggulan bersaing bagi SMA Santa Maria 3.

1. Kapabilitas

Kapabilitas atau pengelolaan dan kemampuan mengoptimalkan fungsi dari setiap sumber daya berwujud sudah sangat baik dilakukan dalam mendukung pembelajaran. Semua siswa bisa mempergunakan ruangan kelas, laboratorium, lapangan dan perpustakaan untuk kepentingan pembelajarannya baik pada saat KBM maupun setelahnya.

Untuk kurikulum, proses pembelajaran, layanan siswa sudah berfungsi sebagaimana mestinya artinya sudah dikelola secara optimal untuk kelancaran KBM.

Sementara kapabilitas sumber daya manusia terutama tenaga pendidik (guru) maupun tenaga kependidikan sudah berfungsi secara optimal, guru menjalankan tugasnya dengan baik pada saat KBM bahkan meluangkan waktu untuk pelajaran tambahan maupun melatih setelah KBM usai.

SMA Santa Maria 3 sudah memiliki kemampuan dalam memanfaatkan (*ability to exploit*) sumber daya yang dimiliki. Dengan demikian sebuah kapabilitas adalah sesuatu yang sangat penting dalam mengelola sumber daya, apalagi ketika kapabilitas tersebut dikombinasikan dalam kombinasi yang unik sehingga menciptakan kompetensi yang memiliki nilai stratejik dan dapat menghasilkan keunggulan bersaing.

1. Kompetensi Inti

Sekolah sudah mampu memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya sehingga dapat menjadi kompetensi intinya. Setelah dikaji dengan pendekatan VRIO (Valuable, Rarerity, Immitability, Organization) Framework, kompetensi inti sekolah yang dapat menjadi keunggulan bersaing adalah kurikulum yang dirancang dengan berpedoman pada nilai-nilai keutamaan (*Compassion*, *Character* (2 nilai Perilaku), serta *Consiousness*, dan *Competence* (2 nilai Kecakapan)). Jika kemudian sumber daya manusia pun di kembangkan melalui pendidikan dan pelatihan serta benar-benar menguasai dan menerapkan nilai-nilai 4C ini, maka dapat menjadi keunggulan bersaing bagi sekolah ini.

Selain itu penegakkan disiplin yang memang menjadi nilai jual sekolah kepada para orang tua murid merupakan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh sekolah.

1. Langkah strategis.

Sekolah yang ingin sukses di masa yang akan datang dalam jumlah kepercayaan siswa yang bersekolah disana. Kelangsungan suatu satuan pendidikan tergantung pada sumber daya yang dimiliki dan strategi apa yang dipilih dalam memberdayakan sumber daya internalnya untuk merespon ancaman dan peluang eksternal.

Untuk meningkatkan kekuatan daya saingnya untuk tetap bertahan dengan melakukan langkah-langkah strategis : (1) Melakukan redefinisi kembali startegi berorientasi mutu (2) pelaksanaan manajemen penjaminan mutu, (3) pelaksanaan manajemen pengendalian mutu, (4) *repositioning* kembali produk secara periodik untuk mengkaji kembali *inspiration, culture* dan *institution* sekolah dengan pasar yang terus berubah.

**Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti mengajukan beberapa saran :

* + 1. Untuk dapat memperoleh keunggulan bersaing tentu saja sekolah harus memiliki sumber daya dan kapabilitas yang dikelola dengan baik serta terus dikembangkan menjadi kompetensi intinya.
		2. SMA Santa Maria 3 harus terus mempertahankan kompetensi intinya dan kemudian berupaya memperkuat posisi daya saingnya sehingga terus berada pada posisi yang memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.
		3. SMA Santa Maria 3 harus respon terhadap tingginya biaya pendidikan di perguruan tinggi dan tidak adanya jaminan diterimanya di dunia kerja menjadi faktor pendorong masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke SMK dan tidak menyekolahkan anaknya di Perguruan Tinggi. Maka SMA Santa Maria 3 perlu memberikan pelajaran kecakapan hidup untuk menunjang kemampuan dari setiap lulusannya.
		4. Perlu dilakukan juga riset pasar secara periodik untuk selalu mengoptimalkan daya saing sumber daya internal dalam menghadapi ancaman dan peluang eksternal dengan meningkatnya kepercayaan masyarakat pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).
		5. Sekolah maupun yayasan perlu melakukan penelitian lebih lanjut untuk dapat mencapai keunggulan posisi dibanding sekolah-sekolah lain sebagai pesaing.

**Daftar Pustaka**

A.Gima Sugiama. (2008). ***Metode Riset Bisnis dan Manajemen***. Guardaya Intimarta, Bandung.

Akdon. (2009). ***Strategic Management For Educational Management***. Alfa Beta, Bandung.

Alex Nitisemito. (1996). ***Manajemen Sumber daya Manusia.*** Ghalia Indonesia, Jakarta.

Allison, Michael & Kaye, Jude. (2013). ***Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba***. Yayasan Pustaka Obor Indonesia, Jakarta.

Augusty Ferdinand. (2003). **Sustainable Competitive Advantage**: *Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Barney, Jay B. & William S. Hesterly. (2010). **Strategic Management and Competitive Advantage**. Prentice Hall. United States of America.

Buchari Alma. (2008). ***Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan; Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima***. Alfa Beta, Bandung.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (2009). ***Metode Dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian***. Alfa Beta, Bandung.

Burhan Bungin. (2007). ***Penelitian Kualitatif***. Prenada Media Group, Jakarta.

Crown Dirgantoro. (2001). ***Manajemen Strategik***, ***Konsep, Kasus dan Implementasi****.* Gramedia, Jakarta.

Creswell, John W. (2016). **Research Design. *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran.*** Edisi Keempat. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

David, Fred R. (2009). ***Manajemen Strategis***. Buku I Edisi Duabelas. Penerjemah : Dono Sunardi (2009). Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Djam’an Satori, dan Aan Komariah (2011). ***Metodologi Penelitian Kualitatif***. Alfa Beta, Bandung.

Fandi Tjiptono, dkk. (2008). ***Pemasaran Strategik***. Andi, Yogyakarta.

Hadari Nawawi. (2003). ***Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan***. Gadjah Mada Universitas Press, Yogyakarta.

Husen Umar. (2000). ***Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen***. Gramedia, Jakarta.

Jonker, Jan., Pennink, Bartjan J.W., Sari Wahyuni. (2011). ***Metodologi Penelitian : Panduan untuk Master dan Ph.D. di Bidang Manajemen*.** Salemba Empat, Jakarta.

Kotler, P., Keller, K.L. (2009). ***Manajemen Pemasaran***. Buku 1, Ed. 13. Penerjemah : Bob Sabran (2009). Erlangga, Jakarta.

Lexy J. Moleong. (2010). ***Metode Penelitian Kualitatif***. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Malayu SP. Hasibuan. (2005). ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Edisi revisi, cetakan ketujuh. PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Marcus, Alfred A. (2011). **Management Strategy : Achieving Sustained Competitive Advantage**. 2nd Edition. Mc Graw Hill, Singapore.

Mudrajad Kuncoro. (2003). ***Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi****.* Erlangga, Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (2006). ***Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetiti****f.* Erlangga, Jakarta.

Muniarti AR & Nasir Usman. (2009). ***Implementasi Manajemen Stratejik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan***. Cipta Pustaka Media Perintis, Bandung.

Nasution. (2009). **Metode Research**. Bumi Aksara, Jakarta.

Neuman, W.Lawrence. (2015). ***Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif***. Edisi 7. PT. Indeks, Jakarta.

Pearce II, John A., Richard B. Robinson Jr. (2008). ***Manajemen Strategis***. Buku ke I Edisi Sepuluh. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Porter, Michael E. (2008). **Competitive Advantage** (***Keunggulan Bersaing*) *: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul***. (Terjemahan: Dr. Lyndon Saputra, Sigit Suryanto, S.Sos). KARISMA Publishing Group, Tangerang.

Rully Indrawan dan R. Poppy Yaniawati. (2016). ***Metodologi Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan dan Pendidikan.*** Edisi revisi, cetakan kedua. PT. Refika Aditama, Bandung.

Sari Wahyuni. (2012). **Qualitative Research Method**. Salemba Empat, Jakarta.

Sofjan Assauri. (2011). **Sustainable Competitive Advantages.** Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (2012). **Strategic Marketing :** **Sustaining Lifetime Customer Value, ed. Pertama.**, Cetakan Pertama, Rajawali Press, Jakarta.

Sugiyono. (2010). ***Metode Penelitian Kualitatif.*** Alfa Beta, Bandung.

Sugiyono. (2011). ***Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.*** Alfa Beta, Bandung.

Suharsimi Arikunto. (2006). ***Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik***. Rineka Cipta, Jakarta.