# ***“Perumusan Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)”***

# Nandar Suhendar,

1,2Magister Teknik Industri – Fakultas Teknologi Industri Universitas Pasundan

# Jl. Sumatra No. 41 Kota Bandung Jawa Barat

***ABSTRACT***

Strategic management has an important role in improving the quality of education, the right strategy in managing education can improve the quality of service at SMKN 1 Panyingkiran Majalengka. This research was conducted to find the right formula for formulating and determining education management strategies at SMKN1 Panyingkiran Majalengka. The strategy formulation technique in this research was proposed by Fred R. Davids, through three stages of strategy formulation. The first stage (Input Strategy) consists of the IFE matrix and the EFE matrix. The second stage (Matching Stage) consists of the IE Matrix and SWOT Matrix. Meanwhile, the third stage (Matching Stage) uses the QSPM Matrix. From the results of data processing and analysis, an IFE Matrix score of 3.22 was obtained. This value illustrates that SMK Negeri 1 Panyingkiran is in the Grow and Build position. It means the position of SMKN 1 Panyingkiran is already in a fairly good position internally, it remains to be seen how we can continue to grow and develop internal factors at SMKN 1 Panyingkiran. The EFE Matric Score is 3.47. This shows that SMK Negeri 1 Panyingkiran can take advantage of opportunities and respond to threats that occur. Meanwhile, from the IE Matric score, currently, SMKN 1 Panyingkiran is in the cell I, described in the Grow and Build position or Growing and Developing. From the SWOT Matrix, it is known that the resulting strategy is an alternative strategy, consisting of market growth, market penetration, product development, and Joint Venture strategies. From the decision stage, the QSPM matrix determines the market growth strategy as the chosen strategy because it has TAS = 4.47. This means that SMKN 1 Panyingkiran Majalengka needs to introduce its educational services to new marketing areas.

Keywords: *strategy, competition,* *AHP method, matriks QSPM.*

## ABSTRAK

## Manajemen strategi mempunyai peran penting dalam peningkatan mutu pendidikan, strategi yang tepat dalam pengelolaan pendidikan dapat meningkatkan kualitas pelayanan di SMKN 1 Panyingkiran Majalengka. Penelitian ini dilakukan dalam rangka mencari rumusan yang tepat dalam merumuskan dan menentukan strategi pengelolaan pendidikan di SMKN1 Panyingkiran Majalengka. Teknik perumusan strategi dalam penelitian ini dikemukakan oleh Fred R. Davids, melalui tiga tahapan perumusan strategi. Tahapan pertama *(Input Strategy)* terdiri dari matrik IFE dan Matrik EFE. Tahap kedua *(Matching Stage*) terdiri dari Matrik IE, Dan Matrik SWOT. Sementara, tahap ketiga *(Matching Stage)* menggunakan Matrik QSPM. Dari hasil pengolahan dan analisis data, diperoleh skor Matrik IFE sebesar 3,22. nilai ini menggambarkan bahwa SMK Negeri 1 Panyingkiran berada pada posisi Grow dan Build atau Tumbuh dan membangun. artinya Posisi SMKN 1 Panyingkiran sudah berada pada posisi yang cukup baik secara internal, tinggal bagaimana bisa terus menumbuhkan dan mengembangkan factor internal di SMKN 1 Panyingkiran. Skor Matrik EFE sebesar 3,47. Hal ini menunjukkan bahwa SMK Negeri 1 Panyingkiran dapat memanfaatkan peluang dan dapat mensikapi ancaman yang terjadi. Sedangkan dari skor Matrik IE, pada saat ini SMKN 1 Panyingkiran berada pada sel I, digambarkan dalam posisi Grow dan Build atau Tumbuh dan Berkembang. Dari Matrik SWOT , diketahui strategi yang dihasilkan adalah strategi alternative, terdiri dari strategi pertumbuhan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk dan *Joint Venture.* Dan dari tahapan keputusan, matrik QSPM menentapkan strategi pertumbuhan pasar sebagai strategi terpilih karena memiliki TAS = 4,47. Hal ini bahwa SMKN 1 Panyingkiran Majalengka perlu memperkenalkan jasa pendidikannya ke daerah pemasaran baru.

Kata kunci : strategi, persaingan, Metode AHP, matrik QSPM.

## PENDAHULUAN

Semakin ketatnya persaingan di era global dan tuntutan persaingan di dunia kerja, sangat dibutuhkan sumberdaya manusia (SDM) yang mampu membangun dirinya sendiri serta bersama-sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa. Untuk menyiapakan SDM yang berkualitas sesuai dengan tuntutuan kebutuhan pasar kerja atau duia usaha/industry, perlu adanya hubungan timbal balik dengan dunia usaha/industri dan lembaga pendidikan baik pendidikan formal, maupun pendidikan informal yang dikelola oleh industri itu sendiri.

Salah satu bentuk timbal balik tersebut adalah pihak dunia usaha/industri harus dapat merumuskan standar kualifikasi SDM yang diinginkan untuk menjamin kesinambungan usaha atau industry tersebut. Lembaga pendidikan akan menggunakan standar tersebut sebagai bahan acuan dalam mengembangkan program dan kurikulum, sedangkan pihak birokrat akan menggunakanya sebagai acuan dalam merumuskan kebijakan dalam pengembangan SDM secara makro (UPPM, 2004)

Kemajuan suatu bangsa dimasa yang akan datang sangat tergantung pada mutu pendidikan generasi muda saat ini. Kualitas sumberdaya manusia (SDM) dipandang salah satu faktor kunci dalam perdagangan bebas. Kualitas sumberdaya manusia tersebut, salah satunya dapat diperoleh melalui jalur pendidikan.

Para siswa memilih untuk melanjutkan pendidikan ke sekolah menengah kejuruan umumnya didasari atas ketertarikan dan didorong oleh kebutuhan dan keinginan untuk memperoleh pendidikan serta keahlian, dengan harapan cepat mendapatkan pekerjaan. Bekerja setelah lulus sekolah merupakan hal yang wajar karena dengan bekerja dapat membatu dirinya sendiri maupun keluarga. Sebab itu, keberadan sekolah kejuruan diharapkan mampu mendidik para siswanya dan melahirkan lulusan yang mempunyai SDM yang siap pakai serta mampu menerapkan keahlianya di dunia kerja nantinya untuk bersaing dalam menghadapi dunia kerja.

Namun untuk menempuh hal tersebut, maka yang perlu diperhatikan adalah mutu pendidikan dari sekolah kejuruan tersebut yaitu dengan memperhatikan mutu pendidikan mulai input pendidikan, proses pendidikan sampai dengan hasil yang telah dicapai oleh sekolah tersebut.

Dengan latar belakang tersebut diatas diharapkan bahwa ada strategi yang tepat dalam pengelolaan pendidikan sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan di SMKN 1 Panyingkiran Majalengka.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Mengidentifikasi berbagai macam kendala yang dihadapi SMKN 1 Panyingkiran Majalengka dalam rangka memenuhi jumlah siswa berdasarkan peraturan yang ada (2) Merumuskan tindak lanjut strategi pemenuhan jumlah siswa, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan di SMKN 1 Panyingkiran Majalengka.

## TINJAUAN PUSTAKA

Pengambilan keputusan dalam metode AHP didasarkan atas tiga prinsip yaitu, penyusunan hierarki, penentuan prioritas, dan konsisten logis. Dalam menggunakan ketiga prinsip tersebut, AHP menyatukan dua aspek pengambilan keputusan, yaitu : secara konseptual AHP didefinisikan permasalahan dan penilain untuk mendapat solusi masalah dan secara kuantitatif AHP melakukan perbandingan secara numeric dan penilain untuk mendapatkan solusi permasalahan AHP mempunyai landasan aksimatik yang terdiri dari:

1. *Reciprocal Comparison*, yang mengandung arti pengambil keputusan harus bisa membuat perbandingan dan menyatakan prefensifnya. Prefensif itu harus memenuhi syarat resiprokal, yaitu kalau A lebih disukai dari B dengan sekala x, maka B lebih disukai dari A dengan skala.
2. *Homogeneity*, yang mengandung arti preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain elemen-elemennya dapat dibandingkan satu sama lain. Kalau aksioma tidak dapat dipenuhi maka elemen-elemen yang dibandingkan tersebut tidak homogenous dan harus dibentuk klaster (kelompok) elemen-elemen yang baru.
3. *Independence*, yang berarti preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria dipengaruhi oleh alternative-alternatif yang ada melainkan oleh objektif secara keseluruhan. Ini menunjukan bahwa pola ketergantungan atau pengaruh dalam model AHP adalah searah keatas, artinya antara perbandingan elemen-elemen dalam satu level dipengaruhi atau tergantung oleh elemen dalam level diatasnya.
4. *Expetations*, artinya untuk tujuan pengambilan keputusan, struktur hierarki diasumsikan lengkap, apabila asumsi ini tidak terpenuhi maka pengambilan keputusan tidak memakai seluruh kriteria dan atau objektif yang tersedia atau diperlukan, sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap.

Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan yang efektif atas persoalan dengan menyederhanakan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam suatu susunan hierarki, memberi nilai numeric pada perbandingan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel mana memiliki prioritas yang tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. Metode ini menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif, sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat.

Dalam menyelesaikan persoalan dengan metode AHP ada berapa prinsip dasar yang harus dipahami antara lain :

1. *Decompsition* adalah memecahkan atau membagi problema yang utuh menjadi unsur-unsurnya ke bentuk hirarki proses pengambilan keputusan, dimana setiap unsur untuk elemen saling berhubungan. Untuk mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan dilakukan terhadap unsur-unsur samapai tidak dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari peroalan yang hendak dipecahkan. Struktur hierarki keputusan tersebut dapat dikategorikan sebagai complete jika semua elemen pada suatu tingkat memiliki hubungan terhadap elemen yang ada pada tingkat berikutnya, sementara hierarki keputusan inclomplete kebalikan dari hierarki complete.



**Gambar 2.1 Struktur Hirarki AHP**

1. *Comparative Judgement* dilakukan dengan penilaian tentang kepentingan relatif daua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitanya dengan tingkatan diatasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP karena akan berpengaruh terhadap urutan prioritas dari elemen-elemenya. Hasil dari penilaian ini lebih mudah disajikan dalam bentuk *matriks pairwise comparisons* yaitu matriks perbandingan perpasangan memuat preferensi yang digunakan yaitu skala 1 yang menunjukan tingkat yang paling rendah (*equal importance*) sampai dengan sekala 9 yang menunjukan tingkatan paling tinggi ( *extreme importance*)
2. Synthesis of Priority dilakukan dengan menggunakan eigen vector method untuk mendapatkan bobot relative bagi unsur-unsur pengambilan keputusan.
3. Logical Consistensy Logical Consistensy merupaan karakeristik pending dalam AHP. Hal ini dicapai dengan menggresikan seluruh eigen vector yang diperoleh dari berbagai tingkatan hirarli dan selanjutnya diperoleh suatu vector composite tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

Menurut **Thomas L. Wheelen** dan **David J. Hunger**, menyatakan bahwa perusahaan/bisnis yang bertipe multidivisional tingkatan (hierarki) strategi terdiri dari tiga tingkat yaitu strategi tingkat perusahan (korporasi), tingkat bisnis, dan tingkat fungsional (Saladin, 2001:11)



**Gambar 2.3 Tingkatan Strategi pada Perusahaan**

**(Sumber**: Hari Setiawan Purnomo : 1999 : 19)

## Strategi Tingkat Korporasi

Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen tingkat puncak yang biasanya terdiri dari para direksi dan CEO dan dirancang untuk tujuan perusahaan secara keseluruhan.

## Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis merupakan tingkat bisnis yang terjadi pada tingkat divisional, yang akan menekankan pada posisi kompetitif untuk produk atau segmen tertentu yang dilakukan pada suatu divisi. Strategi ini mengidentifikasi bisnis sebagai bagian dari perusahaan, dengan demikian setiap divisi merupakan unit strategi bisnis (SBU) yang diberi hak untuk merumuskan dan melaksanakan strateginya sendiri dalam mencapai tujuan sepanjang tidak bertentangan dengan tujuan perusahaan.

## Strategi Tingkat Fungsional

Prinsip pokok dari strategi tingkat fungsional adalah upaya untuk memaksimalkan sumber-sumber produktivitas dalam membantu hambatan pada strategi bisnis, dan strategi perusahaan. Setiap fungsi dalam perusahaan membangun strategi-strategi secara bersama-sama yang dikenal dengan nilai rantai.

Menurut Fred R. David yang dikutip Husen Umar (2001:52) cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks-matriks itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli dan pengguna strategi dalam menentukan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Tahapan-tahapan tersebut dapat dilihat pada gambar 2.4 seperti dibawah ini:



**Gambar 2.4 Tiga Tahapan Alternatif Strategi dari Fred R. Davids**

(**Sumber:** Husen Umar: 2001:52)

Dalam tahap pengimplementasian strategi akan terjadi beberapa kemungkinan dari formulasi strategi dengan tahap pengimplentasian ini, hal ini dapat dilihat seperti pada gambar 2.6 dibawah ini.



**Gambar 2.6. Berbagai kemungkinan formulasi dan implementasi strategi**

(**Sumber:** Hari Setiawan Purnomo: 1999:102)

Berdasarkan berbagai hal diatas, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi sama pentingnya dengan formulasi strategi dan kualitas formulasi strategi sesungguhnya sulit sekali untuk ditentukan dan dinilai jika tidak diimplementasikan secara efektif. Untuk melakukan implementtasi strategi yang baik, maka Samuel C. Creto dan J. Paul Peter memberikan gambaran suatu model yang seharusnya dilakukan dalam proses implementasi strategi, sebagaimana yang digambarkan pada gambar 2.7 dibawah ini.



**Gambar 2.7 Model Sederhana Proses Implementasi Strategi**

(**Sumber:** Purnomo Hari. Setiawan Purnomo: 1999:103)

Pengendalian strategi adalah suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang fokusnya lebih kepada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi agar fungsinya terlaksana sebagaimana mestinya. Pengendalian strategi memberikan umpan balik yang kritis terhadap penentuan apakah langkah–langkah dalam proses manajemen strategi sudah selesai, harmonis dan berfungsi sebagaimana mestinya. Untuk lebih jelasnya maka berikut ini dalam gambar 2.8 akan ditunjukkan model umum dari proses pengendalian.



**Gambar 2.8 Model Umum Proses Pengendalian Strategi**

(**Sumber:** Purnomo Hari Setiawan Purnomo: 1999:122)

## METODE

Dalam penelitian ini model pemecahan masalah yang digunakan adalah penentuan strategi utama dari Fred R. David. Dalam pelaksanaan konsep ini melalui tiga tahapan dengan menggunakan beberapa matrik. Dalam pemecahan masalah ini, konsep tersebut telah mengalami modifikasi dan disesuaikan dengan kondisi sekolah sebagaimana digambarkan dalam gambar 3.1.



**Gambar 3.1 Kerangka Usulan Pemecahan Masalah**

## Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Dalam tahap ini yaitu melakukan pengumpulan data oleh peneliti guna melengkapi data yang diperlukan selama proses penelitian. Data yang didapat nanti akan diolah dengan menggunakan metode-metode yang relevan untuk memecahan masalah.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan informasi data yang dibutuhkan untuk proses penelitian yang selanjutnya akan pakai sebagai pemecahan dari permasalahan yang telah ditentukan. Pengumpulan data terdiri dari beberapa tahapan, yaitu: (a) Perancangan Kuesioner terbuka untuk memperoleh pendapat konsumen, (b) Penentuan sampel minimal dengan Persamaan Slovin, (c) Pengumpulan data, setelah menyebar kuesioner maka akan mendapat data dari responden yang selanjutnya direkapitulasi.

Pengolahan Data. Data yang telah didapatkan

Gambar 1 Diagram Alir Metode Penelitian

**Pengolahan Data**

**Identifikasi Faktor Kunci Internal dan Eksternal**

Berdasarkan hasil identifikasi dari data internal dan eksternal, maka dilakukan identifikasi faktor-faktor kunci internal dan eksternal yang akan digunakan sebagai faktor yang dimasukan dalam matrik evaluasi. Hasil identifikasi faktor kunci internal dan eksternal dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut

Tabel 4.5

**Faktor-Faktor Kunci Internal**

|  |  |
| --- | --- |
| **KEKUATAN** | 1. Sarana dan Prasarana relatif lengkap dan memiliki laboratorium Program keahlian yang berfungsi sebagai tempat berkreasi dan berinovasi
 |
| 1. Memiliki Unit Usaha layanan jasa dan produk program keahlian
 |
| 1. Memiliki BKK terdaftar di Dinas Tenaga Kerja
 |
| 1. Sebagai SMK PK Bidang Ekonomi Kreatif
 |
| 1. Komunitas Alumni yang peduli dengan pengembangan pendidikan SMK
 |
| **KELEMAHAN** | 1. Luas Lahan Sekolah yang sempit dan belum memenuhi standar luas lahan minimal bagi SMK
 |
| 1. Belum maksimal pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi sebagai sarana promosi dan pemasaran daring
 |
| 1. budaya kerja industri belum tertanam dengan baik
 |
| 1. inovasi produk belum dilakukan
 |
| 1. belum memiliki SDM yang mengelola dan memanfaatkan marketplace daring
 |

Tabel 4.6

**Faktor-Faktor Kunci Eksternal**

|  |  |
| --- | --- |
| **PELUANG** | 1. Dukungan regulasi sangat kuat dari Dinas terkait
 |
| 1. Letak Strategis di tengan kota Kecamatan sebagai pusat pemerintahan serta dukungan regulasi dana dari dinas terkait
 |
| 1. Industri pasangan sangat terbuka untuk menjalin kerjasama kemitraan
 |
| 1. peluang kerjasama dengan berbagai pemangku kepentingan seperti Disparbudekraf, UMKM, KADIN, DEPNAKERTRAN, KEMENPAREKRAF, KOMINFO, TIM KREATIF KOTA, dll. Sangat terbuka
 |
| 1. Masyarakat memiliki kepercayaan tinggi masuk ke SMK Negeri 1 Panyingkiran
 |
| **ANCAMAN** | 1. Persaingan dengan sekolah lain dalam mendapatkan bantuan untuk melengkapi sarana dan prasarana
 |
| 1. Bermunculan start up baru dalam pengembangan usaha jadi pesaing dalam pembuatan produk dan jasa
 |
| 1. kemajuan teknologi dan Revolusi industri 4.0
 |
| 1. Selera pasar berubah-ubah
 |
| 1. persaingan yang semakin ketat dalam penguasaan keahlian lulusan di lapangan kerja
 |

**Tahap Input**

Tahap ini adalah tahap awal dalam perumusan strategi yang terdiri dari *Internal Factors Evaluation* ***(IFE)*** *dan External Factors Evaluation* ***(EFE).***

**Internal Factors Evaluation (IFE)**

Tabel 4.7

**Matrik IFE (***Internal Factors Evaluation***)**

|  |
| --- |
| ***MATRIK INTERNAL EVALUALION*** |
| **KEKUATAN** | NO | DESKRIPSI | RESPONDEN | JUMLAH | BOBOT | RATING | SKOR |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Sarana dan Prasarana relatif lengkap dan memiliki laboratorium Program keahlian yang berfungsi sebagai tempat berkreasi dan berinovasi | 4 | 4 | 4 | 12 | 0,081 | 4 | 0,324 |
| 2 | Memiliki Unit Usaha layanan jasa dan produk program keahlian | 4 | 4 | 4 | 12 | 0,117 | 4 | 0,468 |
| 3 | Memiliki BKK terdaftar di Dinas Tenaga Kerja | 3 | 3 | 3 | 9 | 0,117 | 3 | 0.351 |
| 4 | Sebagai SMK PK Bidang Ekonomi Kreatif | 4 | 4 | 4 | 12 | 0,108 | 4 | 0,432 |
| 5 | Komunitas Alumni yang peduli dengan pengembangan pendidikan SMK | 3 | 3 | 3 | 9 | 0,135 | 3 | 0,405 |
| **KELEMAHAN** | 1 | Luas Lahan Sekolah yang sempit dan belum memenuhi standar luas lahan minimal bagi SMK | 2 | 2 | 2 | 6 | 0,072 | 2 | 0,144 |
| 2 | Belum maksimal pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi sebagai sarana promosi dan pemasaran daring | 3 | 3 | 3 | 9 | 0,054 | 3 | 0,162 |
| 3 | budaya kerja industri belum tertanam dengan baik | 2 | 2 | 2 | 6 | 0,108 | 2 | 0,216 |
| 4 | Inovasi produk belum dilakukan | 4 | 4 | 4 | 12 | 0.099 | 4 | 0,396 |
| 5 | Belum memiliki SDM yang mengelola dan memanfaatkan marketplace daring | 3 | 3 | 3 | 9 | 0,108 | 3 | 0,324 |
| **TOTAL** | 96 | 1,0 | 32 | **3,222** |

**External Factors Evaluation (EFE).**

Tabel 4.8

**Matrik EFE (***External Factors Evaluation***)**

|  |
| --- |
| ***EKSTERNAL FACTOR EVALUATION*** |
| **PELUANG** | NO | DESKRIPSI | RESPONDEN | JUMLAH | BOBOT | RATING | SKOR |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Dukungan regulasi sangat kuat dari Dinas terkait | 4 | 4 | 4 | 12 | 0,081 | 4 | 0,324 |
| 2 | Letak Strategis di tengan kota Kecamatan sebagai pusat pemerintahan serta dukungan regulasi dana dari dinas terkait | 4 | 4 |  | 12 | 0,117 | 4 | 0,468 |
| 3 | Industri pasangan sangat terbuka untuk menjalin kerjasama kemitraan | 3 | 3 |  | 9 | 0,117 | 3 | 0,351 |
| 4 | peluang kerjasama dengan berbagai pemangku kepentingan seperti Disparbudekraf, UMKM, KADIN, DEPNAKERTRAN, KEMENPAREKRAF, KOMINFO, TIM KREATIF KOTA, dll. Sangat terbuka | 4 | 4 |  | 12 | 0,108 | 4 | 0,432 |
| 5 | Masyarakat memiliki kepercayaan tinggi masuk ke SMK Negeri 1 Panyingkiran | 4 | 4 |  | 12 | 0,135 | 4 | 0,54 |
| **ANCAMAN** | 1 | Persaingan dengan sekolah lain dalam mendapatkan bantuan untuk melengkapi sarana dan prasarana  | 2 | 2 |  | 6 | 0,072 | 2 | 0,144 |
| 2 | Bermunculan start up baru dalam pengembangan usaha jadi pesaing dalam pembuatan produk dan jasa | 3 | 3 |  | 9 | 0,054 | 3 | 0,162 |
| 3 | kemajuan teknologi dan Revolusi industri 4.0 | 4 | 4 |  | 12 | 0,108 | 4 | 0,432 |
| 4 | Selera pasar berubah-ubah | 3 | 3 |  | 9 | 0,099 | 3 | 0,297 |
| 5 | persaingan yang semakin ketat dalam penguasaan keahlian lulusan di lapangan kerja | 3 | 3 |  | 9 | 0,109 | 3 | 0,324 |
| **TOTAL** | 102 | 1,00 | 34 | **3,474** |

**Tahap Pencocokan**

Setelah melakukan pengolahan data tahap pertama, langkah selanjutnya adalah tahap ke dua yang merupakan tahap penyesuaian (*maching stage*). Dalam tahap ini akan digunakan matrik Internal-Eksternal dan matrik SWOT.

Dengan menggunakan hasil evaluasi dari matrik IFE dan EFE, maka matrik IE dapat dikerjakan. Untuk sumbu horizontal adalah IFE Total Weigh Score sebesar 3,222, sedangkan untuk sumbu vertikal adalah EFE Total Weigh Score 3,474 pada gambar 4.4 digambarkan matrik IE untuk SMK Negeri 1 Panyingkiran



 **Gambar 4.2 Matriks Internal Eksternal SMKN 1 Panyingkiran**

Dari gambar 4.2 dapat disimpulkan bahwa SMK Negeri 1 Panyingkiran berada pada sel I, dimana digambarkan dalam posisi *Grow* dan *Build.* Dengan skor (3,222 : 3,474) maka posisi internal dan eksternal SMK Negeri 1 Panyingkiran dinilai rata-rata. Strategi yang cocok untuk posisi pada sel I adalah strategi intensif

**Matrik SWOT**

Matriks SWOT merupakan matching tool yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat strategi tersebut adalah

1. Strategi **SO (*Strength-Opprtunities*)**
2. Strategi **WO (*Weight- Opprtunities*)**
3. Strategi **ST (*Strength-Threats*)**
4. Strategi **WT (*Weight- Threats*)**

Menentukan *key success factors* untuk lingkungan internal dan eksternal pada matriks SWOT merupakan bagian sulit, sehingga dibutuhkan judgement yang baik. Dan tidak ada satu pun *matching tools* yang dianggap paling baik.

Tabel 4.9

**Langkah dan Jenis Strategi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **NO** |  | **LANGKAH STRATEGI** | **JENIS STRATEGI** |
| 1 | SO1 | Meningkatkan citra baik sekolah untuk mempertinggi dukungan pemerintah dan masyarakat termasuk dengan memanfaatkan sarana dan prasarana serta laboratorium yang relatif lengkap untuk berprestasi dan berkarya | Pertumbuhan Pasar |
| 2 | SO2 | Membangun mindset pemasaran global | Pertumbuhan Pasar |
| 3 | SO3 | Pelatihan / Upskilling / Reskilling guru umum dan guru kejuruan. | Pengembangan Produk |
| 4 | SO4 | Merencanakan program perintisan usaha/bisnis | Pertumbuhuan Pasar |
| 5 | ST1 | Meningkatkan daya saing sekolah dengan memanfaatkan kekuatan sarana dan sarana serta kualifikasi program keahlian yang tinggi serta peningkatan kualitas alat | Penetrasi Pasar |
| 6 | ST2 | Penataan Sistem informasi manajemen sekolah berbasis Teknologi Informasi dan Komunikas | Pertumbuhan Pasar |
| 7 | ST3 | Pembaharuan teknologi melalui pelatihan secara rutin oleh IDUKA. | Pengembangan Produk |
| 8 | WO1 | Pemenuhan kelengkapan peralatan kekinian dan ruang ruang kelas dilakukan melalui perluasan lahan karena sempitnya lahan dengan bantuan pemerintah pusat atau daerah maupun Kerjasama dengan masyarakat | Pengembangan Produk |
| 9 | WO2 | Meningkatkan fungsi laboratorium atau bengkel untuk melayanipihak luar sebagai wujud pengembangan wirausaha dan pengabdian kepada masyarakat | Pengembangan Produk |
| 10 | WO3 | Peningkatan kualitas SDM melalui diklat, workshop, seminar, magang, studi banding, dan kunjungan ke IDUKA. | Pengembangan Produk |
| 11 | WO4 | Menyusun program guru tamu dari IDUKA yang relevan dalam pelaksanaan pembelajaran | Joint Venture |
| 12 | WT1 | Meningkatkan koordinasi dan kinerja antar elemen sekolah dan dengan pihak luar dalam rangka memenuhi sarana dan prasarana secara bijak sesuai kondisi. | Joint Venture |
| 13 | WT2 | Penataan Aset | Pertumbuhan Pasar |
| 14 | WT3 | Mengundang guru tamu | Joint Venture |
| 15 | WT4 | Penguatan sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam bidang pengelolaan kepegawaian, keuangan, peserta didik, peralatan, dan keamanan | Pengembangan Produk |

Dari matriks SWOT yang telah diruangkan dalam empat strategi utamanya ( SO, ST, WO dan WT), maka terdapat empat kelompok jenis strategi yakni, Pertumbuhan Pasar, Pengembangan Produk, Penetrasi Pasar, dan Joint Venture.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari seluruh usulan alternative strategi yang diperoleh dari hasil matriks SWOT, Materik IE yang sealan dan dirasakan dapat dikerjakan secara simultan, maka dilakukan pengelompokan dan penggabungan menjadi satu aternatif strategi yang lebih umum yang dapat dilihat pada tabel 4.10

Tabel 4.10

**Pengelompokan Jenis Strategi**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **JENIS MATRIKS** | **ALTERNATIF STRATEGI** | **KELOMPOK ALTERNATIF****STRATEGI** |
| **Matriks IE** | Penetrasi Pasar | Stategi Pertumbuahan Intensif |
| Pengembangan Produk |
| **Matriks SWOT** | Pertumbuhan Pasar | Stategi Pertumbuahan Intensif |
| Penetrasi Pasar |
| Pengembangan Produk |
| Joint Venture | Stategi Bertahan |

Dari hasil tabel diatas, maka ditentukan alternative-alternatif strategi yang dikelompokan ke dalam rekomendasi alternatif strategi, yang dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11

**Rekomendasi Strategi dari Setiap Jenis Matriks**

|  |  |
| --- | --- |
| **JENIS MATRIK** | **KELOMPOK ALTERNATIF STRATEGI** |
| Matriks IE | *Grow dan Build* |
| Matrik SWOT | Stategi Pertumbuhan Intensif |
| Stategi Bertahan |

Dari hasil diatas maka strategi yang direkomendasikan untuk mendapat prioritas strategi yang akan digunakan dalam tahapan keputusan adalah :

1. Stategi Pertumbuahan Intensif IE, SWOT

2. Strategi Penetrasi Pasar IE, SWOT

3. Strategi Pengembangan Produk IE, SWOT

4. Strategi Joint Venture SWOT

Dari strategi diatas yang dievaluasi akan ditentukan prioritas strategi yang akan di usulkan. Kriteria yang usulkan adalah Total Actractivness Score (TAS) yaitu satu angka yang dinyatakan relative attractiveness suatu strategi dibandingkan dengan strategi lainya, jumlah TAS seluruh faktor digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang dipilih. Analisis Matriks QSPM dapat dilihat pada tabel 4.13

Dari hasil perhitungan pada tabel 4.13, maka Total Atractiveness Score yaitu :

1. **Pertumbuhan Pasar** dengan TAS sebesar **4,473**
2. **Penetrasi Pasar** dengan TAS sebesar **4,272**
3. **Pengembangan Produk** dengan TAS sebesar **4,395**
4. **Joint Venture** dengan TAS sebesar **4,209**

## Dapat dilihat bahwa score yang paling tinggi adalah strategi pertumbuhan pasar dengan score sebesar 4,473 Sehingga dapat ditentukan bahwa strategi yang tepat untuk SMK Negeri 1 Panyingkiran adalah dengan strategi pertumbuhan pasar

## KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian yang ditetapkan, maka hasil pengolahan data dan analisisnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis Input Strategy
2. Matriks IFE diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,22 nilai ini menggambarkan bahwa SMK Negeri 1 Panyingkiran berada pada posisi Grow dan Build atau Tumbuh dan membangun. artinya Posisi SMKN 1 Panyingkiran sudah berada pada posisi yang cukup baik secara internal, tinggal bagaimana bisa terus menumbuhkan dan mengembangkan factor internal di SMKN 1 Panyingkiran.
3. Matriks EFE diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,47. Hal ini menunjukkan bahwa SMK Negeri 1 Panyingkiran dapat memanfaatkan peluang dan dapat mensikapi ancaman yang terjadi.
4. Analisis Matching Strategy:
5. Matriks IE, untuk sumbu Horizontal adalah IFE *Total Weight Score* sebesar 3,22, sedangkan untuk sumbu vertical adalah EFE *Total Weight Score* sebesar 3,47. Skor ( 3,22 : 3,47) berada pada sel I, digambarkan dalam posisi Grow dan Build atau Tumbuh dan Berkembang. Maka posisi internal dan eksternal SMK Negeri 1 Panyingkiran dinilai Rata-rata. Strategi yang cocok adalah strategi pertumbuhan pasar dan pengembangan produk yang termasuk dalam Strategi Intensif.
6. Matriks SWOT menghasilkan strategy alternatif terdiri dari Strategi pertumbuhan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk dan *Joint Venture.*
7. Analisis *Decision Strategy*

Berdasarkan hasil perhitungan, maka TAS dari masing-masing strategi dihasilkan sebagai berikut :

* Pertumbuhan Pasar dengan TAS sebesar 4,473
* Penetrasi Pasar denagn TAS sebesar 4,272
* Pengembangan Produk dengan TAS sebesar 4,395
* *Joint Venture* dengan TAS sebesar 4,209

Strategi yang tepat untuk SMK Negeri 1 Panyingkiran adalah dengan strategi pertumbuhan pasar. Hal ini berarti bahwa SMK Negeri 1 Panyingkiran harus berupaya memperkenalkan jasa pendidikan yang dikelola SMK Negeri 1 Panyingkiran ke wilayah atau daerah baru.

1. Kebijakan fungsioanl untuk menunjang pelaksanaan strategi terpilih ditetapkan langkah-langkah sebagai berikut :
2. Menetapkan tujuan tahunan
3. Menyusun kebijakan yang mendukung strategi
4. Mengalokasikan sumber daya
5. Mencocokkan stuktur organisasi dengan strategi
6. Menciptakan budaya yang mendukung strategi
7. Menyesuaikan proses operasioanl dengan strategi
8. Mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang efektif

## DAFTAR PUSTAKA

1. Thomas L. Saaty 1991. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hiierarki Analitik Untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Binaman Presindo.
2. Supriadi, dkk. 2018. *Analytical Hierarchy Prosess (AHP), Teknik Penentuan Daya Saing Kerajinan Bordir*. Budi Utama Jogyakarta.
3. David, Fred. R., 2004. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep, Edisi ke Sembilan. Edisi Bahasa Indonesia*, Terjemahan oleh Kresno Saroso. PT. Indeks, Jakarta.
4. Kotler, Philip., 2002, *Manajemen Pemasaran, Edisi ke 10, Edisi Bahasa Indonesia*, Terjemahan Benjamin Molan. PT. Prehalindo.

Jakarta.

1. Priyatna, Komar Deden 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Manusia. Era 5.0. Deepublish.
2. Rangkuti, Freddy., 2015. *Personal Analisis SWOT Peluang di Balik Setiap Kesulitan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
3. Tjiptono Fandy, 2019. *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*. Andi Jogyakarta.
4. Rahmadi Agus Triyono., 2012. *Pengambilan Keputusan Manajerial, Teori dan Praktik untuk Manajer dan Akademisi*. Salemba
5. Riduwan, 2019. *Metoda dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta, Bandung.
6. Idi, A. 2013. *Pengembangan kurikulum Teori dan Praktik. A-rruz Media*. Jogyakarta.
7. Kemendikbud. 2018. *Permendikbud 34 Tahun 2018 Tentang Standar Pendidikan SMK/MAK*. Jakarta
8. Kuswana. W.S. 2013. *Filsafat Pendidikan, Teknologi, Vokasi dan Kejuruan*. Alfabeta Bandung.
9. Sudira. P. 2006. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan SMK*. Depdiknas Jakarta.
10. Sobahi, K dan Hanafiah, C. S. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Cakra. Bandung.
11. Permendiknas. No. 63 Tahun 2009 Tentang Penjaminan Mutu Pendidikan.
12. Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung.
13. Sugiyono. 2014. Memahami Penelitian Manajemen. Alfabeta. Bandung.
14. *Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2003*. BP. Restindo Mediatama. Jakarta.
15. -----, 2010. *Rencana Strategis Kemendiknas 2010-2014, Kementrian Pendidikan*. Jakarta.
16. -----, Kumpulan Peraturan Pendidikan Nasional.