
Analisis Sumber Daya Sekolah dan Program Penciptaan Nilai dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah

Agus Rahayu

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Indonesia

ABSTRACT

This study aims at identifying school resources and programs to improve school competitiveness. It adopts a descriptive and explanatory survey technique to describe school resources and customer-oriented programs. Samples are forty senior high schools in the district and city of Bandung. Findings show that teachers' academic qualification significantly matches subject they teach. But the number of certified teachers is insufficient. In relation to school's administrative personnel, the study revealed that academic qualification of administrative personnel, their experiences with administrative duties and services, and their administrative skills are inadequate. The availability of administrative staff is sufficient. Meanwhile, school programs provide more functional benefits than emotional ones. In general, school resources have prominent effects on the school programs and competitiveness.

Keywords: competitiveness, resources, academic qualification, certified teachers, administrative duties.

Fakta menunjukkan masih banyaknya permasalahan yang dihadapi dalam pembangunan pendidikan di Jawa Barat, baik aspek pemerataan dan akses pendidikan, mutu, dan relevansi pendidikan, serta tata kelolanya. Otonomi luas yang diberikan dalam kebijakan pendirian sekolah menyebabkan banyak sekolah yang didirikan sehingga persaingan semakin ketat. Peningkatan jumlah sekolah, termasuk SMA/SMK/MA, di Jawa Barat ternyata tidak diikuti dengan peningkatan mutu proses dan lulusannya. Berdasarkan data di Dinas Pendidikan Jawa Barat, jumlah siswa SMA/SMK/MA yang tidak lulus UN di Jawa Barat meningkat pada tahun 2007 yaitu sebesar 7.064 orang. Peningkatan jumlah siswa yang tidak lulus terjadi di SMA, sedangkan di SMK justru mengalami penurunan (Abiyanto, 2008).

Dengan semakin tingginya kesadaran masyarakat terhadap pendidikan yang berkualitas, maka membuka peluang bagi pelaku dalam industri pendidikan untuk mengembangkan sistem pendidikan yang menawarkan berbagai macam kelebihan. Dalam hal ini, manajemen sekolah dituntut untuk secara terus-menerus merevitalisasi strateginya yang memungkinkan sekolah yang

dikelolanya memiliki daya saing tinggi. Sekolah yang unggul didirikan sebagai proses menciptakan sumber daya manusia yang mampu bersaing. Dengan kemampuan dan daya saing yang tinggi maka mereka akan siap tampil sebagai manusia siap pakai untuk menghadapi kehidupan yang penuh dengan persaingan.

Untuk menjadi sekolah yang berdaya saing dan unggul, manajemen sekolah dihadapkan pada permasalahan kemampuan menciptakan dan atau menawarkan berbagai program yang relatif lebih baik dibandingkan dengan yang lain. Kesenjangan kemampuan ini dapat terjadi karena sumber daya yang dimiliki sejumlah sekolah cukup beragam dan tidak cukup kuat untuk dapat merespons tuntutan lingkungan sekolah dan atau persaingan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis situasi sumber daya yang dimiliki sekolah, program atau kegiatan yang dirancang dan dilaksanakan oleh sekolah, daya saing sekolah, serta pengaruh situasi sumber daya sekolah terhadap program atau kegiatan sekolah dan daya saing sekolah yang bersangkutan. Penelitian dilakukan terhadap SMU di Kota dan Kabupaten Bandung.

Kerangka Pemikiran/Pendekatan Masalah

Pergeseran lingkungan dan kekuatan persaingan dalam industri pendidikan menyebabkan timbulnya kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan dengan kekuatan satuan pendidikan pada berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Situasi ini telah memaksa sebagian satuan pendidikan mengurangi atau menghentikan operasinya. Sejumlah program studi pada sejumlah perguruan tinggi mengalami penurunan jumlah mahasiswanya, bahkan terpaksa ditutup dan atau dicabut ijin operasinya. Ini terjadi pula pada satuan pendidikan dasar, menengah, dan satuan pendidikan lainnya. Fenomena sejumlah satuan pendidikan mengalami penurunan jumlah siswa/mahasiswanya atau mengurangi/menghentikan operasinya tersebut sangat meluas dan merupakan isu permasalahan (Rahayu, 2009:2).

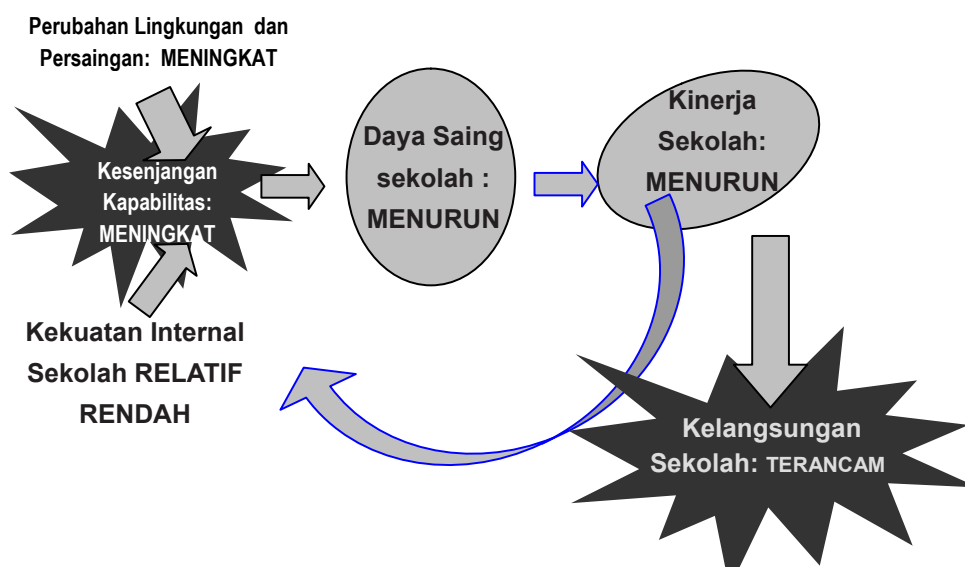
Suatu satuan pendidikan dituntut untuk senantiasa merevitalisasi strateginya guna menjamin kesesuaian tuntutan lingkungan dan persaingan dengan kekuatan internal yang dimilikinya. Ini penting mengingat ketidakmampuan suatu satuan pendidikan dalam merespons peluang dan ancaman eksternal akan mengakibatkan menurunnya daya saing dan atau terhambatnya pencapaian kinerja satuan pendidikan itu. Jika hal ini dibiarkan maka akan mengancam kelangsungan satuan pendidikan yang bersangkutan.

Model Strategi

Pada umumnya suatu satuan pendidikan memiliki tujuan dan untuk mencapainya memerlukan strategi. Strategi merupakan suatu

kesatuan rencana yang luas dan terintegrasi yang menghubungkan antara kekuatan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternalnya. Strategi dirancang untuk memastikan tujuan organisasi dapat dicapai melalui implementasi yang tepat. Substansi strategi pada dasarnya merupakan rencana. Oleh karena itu strategi berkaitan dengan evaluasi dan pemilihan alternatif yang tersedia bagi suatu manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Terdapat dua model dalam penyusunan strategi untuk mencapai tujuan organisasi; yaitu model *market-based* dan model *resource-based*. Masing-masing model menjelaskan kondisi yang harus dipelajari suatu organisasi dalam memperoleh input yang digunakan untuk memilih strategi. Model *market-based* menyatakan bahwa kondisi dan karakteristik lingkungan eksternal merupakan input utama dan penentu strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut model ini, pencapaian tujuan organisasi lebih banyak ditentukan oleh karakteristik lingkungan eksternal daripada lingkungan internal atau sumber daya internal organisasi. Sedangkan model *resource-based* menyatakan bahwa lingkungan internal atau sumber daya internal merupakan input utama dan penentu strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, lingkungan internal atau sumber daya internal organisasi lebih penting dalam menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi itu daripada lingkungan eksternal. Meskipun dasar yang digunakan kedua model di atas berbeda dalam penetapan strategi tetapi arah yang ingin dicapainya sama, yaitu *value-creation*.



Gambar 1: Permasalahan Kesenjangan Kapabilitas Sekolah

Model *market-based* mengasumsikan bahwa suatu organisasi tertantang untuk menentukan industri yang paling menarik untuk bersaing. Pada umumnya organisasi memiliki sumber daya yang relatif sama dan mudah berpindah atau dipertukarkan, sehingga daya saing organisasi umumnya dapat ditingkatkan dengan menentukan keuntungan potensial yang tinggi dan mempelajari bagaimana menggunakan sumber daya itu untuk menyusun dan menerapkan strategi yang diperlukan sesuai dengan karakteristik suatu industri.

Daya tarik suatu industri dapat diukur dari beberapa aspek; yaitu aspek pertumbuhan pasar yang mencakup ukuran pasar, tingkat pertumbuhan dan potensi pasar; aspek intensitas persaingan mencakup jumlah organisasi, kemudahan untuk masuk dan produk substitusi; serta aspek akses pasar. Bagi suatu organisasi, daya tarik industri mencerminkan peluang dan ancaman. Oleh karena itu analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal. Peluang ada apabila organisasi mendapatkan keunggulan dari kondisi lingkungan eksternalnya untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang memungkinkan organisasi memperoleh keuntungan yang lebih tinggi. Sedangkan ancaman ada apabila kondisi lingkungan eksternal mengancam integritas dan kinerja organisasi.

Kekuatan persaingan relatif dinamis atau dapat berubah seiring dengan dinamika dan perubahan lingkungan. Dalam hal ini, manajemen harus memahami bagaimana peluang dan ancaman baru yang muncul akibat perubahan kondisi lingkungan, serta merumuskan strategi yang tepat untuk meresponnya.

Berbeda dengan model *market-based*, model *resource-based* mengasumsikan bahwa organisasi dalam suatu industri mengendalikan sumber daya yang berbeda dan sumber daya ini tidak dapat berpindah antara organisasi secara sempurna. Melalui pilihan dan langkah yang tepat, sumber daya internal organisasi dapat dikembangkan ke dalam *core competence*. Dalam model *resource-based*, *core-competence* merupakan dasar dalam memilih strategi untuk mencapai *customer value* dan kinerja yang tinggi.

Kedua model untuk mencapai tujuan dan atau tingkat kinerja yang tinggi, model *market-based* dan model *resource-based*, menunjukkan bahwa persaingan yang berhasil mensyaratkan

organisasi untuk memahami lingkungan eksternal dan lingkungan internalnya. Dalam kerangka manajemen strategik, model *market-based* dan model *resource-based* dikembangkan dalam suatu model yang terintegrasi atau model *integrated-based*.

Landasan perumusan dan penerapan strategi untuk mencapai tujuan dan atau kinerja yang tinggi tidak cukup hanya bersumber dari input lingkungan internal atau lingkungan eksternal saja. Strategi yang hanya didasarkan pada lingkungan internal atau sumber daya internal tidak cukup efektif untuk mencapai tujuan dan atau kinerja yang tinggi tanpa diarahkan atau disesuaikan dengan kondisi lingkungan eksternal. Sebaliknya, potensi profitabilitas yang tinggi dalam suatu industri tidak akan efektif menjadi keunggulan bersaing tanpa didukung atau direspon oleh sumber daya internal organisasi.

Meskipun telah memadukan orientasi strateginya (*integrated-based*) tetapi banyak organisasi yang tingkat kemampuan mencapai keunggulan masih relatif rendah. Ini berkaitan dengan rendahnya kemampuan bersaing (*competitiveness*) yang ditunjukkan oleh kemampuan mencocokkan daya tarik pasar dengan kekuatan internalnya. Dalam hal ini, masalahnya bukan terletak pada model strategi yang dipilih tetapi pada konsistensi suatu proses perumusan strategi; mulai dari analisis situasi, perumusan strategi, implementasi sampai dengan pengendalian kinerja. Pencapaian tujuan dan atau kinerja organisasi pada akhirnya ditentukan oleh kecerdikan manajemen dalam menyikapi situasi selama proses perumusan dan implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

Perumusan strategi yang didasarkan pada input lingkungan eksternal dan lingkungan internal atau sumber daya internal secara bersamaan mempelajari tiga hal; siapa, apa dan bagaimana. Organisasi menentukan segmen pasar mana yang akan dilayani, kebutuhan apa dari konsumen pada segmen pasar itu yang harus dilayani dan bagaimana kompetensi inti digunakan untuk memenuhi kebutuhan pasar.

Strategi Untuk Meraih Keunggulan

Keunggulan merupakan posisi relatif dari suatu organisasi terhadap organisasi lain, baik terhadap satu organisasi atau sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri.

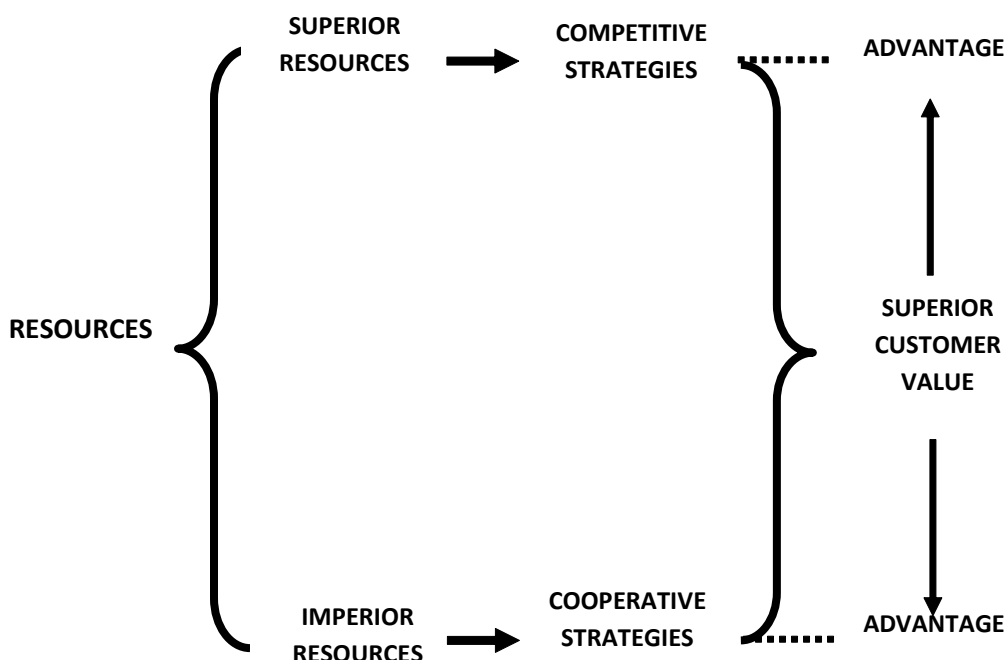
Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (*customer-value*). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi. Suatu organisasi (satuan pendidikan) potensial memiliki keunggulan apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih (*superior customer-value*) atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan yang lain. Fenomena sekolah unggul atau yang 'mengklaim' sebagai sekolah unggul dapat ditelusuri/dijumpai baik pada tingkat domestik maupun internasional.

Keunggulan, baik dari perspektif pasar maupun organisasi, dapat dicapai atau diraih dengan dua strategi dasar yaitu strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi bekerjasama (*cooperative strategy*). Bagaimana suatu satuan pendidikan bersaing (*competitive strategy*) atau bekerja sama (*cooperative strategy*) untuk meraih keunggulan? Keputusan strategi yang dipilih dan diimplementasikan didasarkan pada sumber daya (*resources*) yang dimiliki. Strategi bersaing akan efektif apabila suatu organisasi memiliki sumber daya yang lebih baik (*superior resources*). Apabila sumber daya yang dimiliki imperior (*imperial resources*) maka *cooperative strategy* tepat untuk dipilih. Dalam situasi sumberdaya yang dimiliki

relatif sama dengan yang lain maka pertimbangan pilihan strategi lebih fokus pada daya tarik pasar.

Dalam perancangan dan implementasi strategi bersaing terdapat dua skenario yang dapat dipilih, yaitu skenario *cost* (*cost strategy*) dan atau skenario manfaat unik (*differentiation strategy*). Substansi *cost strategy* berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu satuan manfaat yang relatif sama, dengan harga yang lebih rendah. Dalam hal ini, suatu satuan pendidikan menawarkan program dan atau manfaat tertentu (relatif sama dengan yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis) dengan harga yang lebih rendah. Sedangkan substansi *differentiation strategy* berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu satuan manfaat yang lebih unik, dengan harga yang relatif sama. Untuk meraih keunggulan, suatu satuan pendidikan dapat menawarkan program dan atau manfaat yang lebih unik daripada yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis dengan harga yang relatif sama.

Sesuai dengan kerangka pemikiran/pendekatan masalah yang telah diuraikan, maka hipotesis yang diuji dalam penelitian yaitu situasi sumber daya sekolah mencakup pendidik dan tenaga kependidikan, prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran, dan manajemen/sistem penyelenggaraan sekolah berpengaruh terhadap program penciptaan nilai dan daya saing sekolah.



Gambar 2: Strategi Meraih Keunggulan

METODE

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive survey* dan *explanatory survey* terhadap sampel berukuran 40. Unit samplingnya adalah SMU di Kota dan Kabupaten Bandung. Variabel yang diteliti yaitu situasi sumber daya sekolah (terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan, prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran, dan manajemen/sistem penyelenggaraan sekolah), program atau kegiatan yang dirancang dan dilaksanakan sekolah berorientasi nilai pelanggan, dan daya saing sekolah. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket. Adapun teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

HASIL PENELITIAN

Situasi Sumber Daya Sekolah

Secara umum situasi sumber daya sekolah mencakup pendidik, tenaga kependidikan, prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran, dan manajemen/sistem penyelenggaraan sekolah relatif beragam. Situasi sumber daya sekolah yang berkaitan dengan pendidik menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian latar belakang akademik guru dengan mata pelajaran yang diampunya relatif tinggi. Sedangkan jumlah guru bersertifikat pendidik sebagai guru atau tenaga profesional relatif masih rendah. Mengenai tenaga kependidikan yang berkaitan dengan kesesuaian jumlah tenaga administrasi dengan kebutuhan sekolah, kualifikasi akademik tenaga administrasi, pengalaman tenaga administrasi dalam kegiatan administrasi atau pelayanan teknis, kemampuan tenaga administrasi dalam melaksanakan administrasi untuk menunjang proses pendidikan disekolah umumnya masih belum memadai. Hanya ketersediaan jumlah tenaga administrasi/tenaga teknis yang sesuai dengan kebutuhan sekolah yang dinilai cukup. Sedangkan kualifikasi akademik/pendidikan tenaga administrasi/tenagateknissesuai dengan kebutuhan dinilai kurang memadai. Situasi prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran mencakup lahan tanah, gedung sekolah, ruang kelas/laboratorium/perpustakaan/kantor, dan sarana pembelajaran dinilai belum memadai. Hanya prasarana gedung sekolah yang dinilai cukup memadai, sedangkan prasarana lain (ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, ruang rapat serta ruang fasilitas lain) dinilai tidak memadai. Situasi manajemen/

sistem penyelenggaraan sekolah dinilai cukup memadai. Ini ditunjukkan oleh kejelasan visi, misi, dan tujuan sekolah serta sistem penyelenggaraan sekolah. Hanya penjaminan mutu dan atau SOP yang dilaksanakan pada setiap kegiatan kurang jelas dan atau kurang efektif.

Program Penciptaan Nilai

Program penciptaan nilai pada dasarnya merupakan kegiatan atau program yang dirancang dan dilaksanakan sekolah yang berorientasi nilai bagi pelanggan. Program penciptaan nilai dalam penelitian ini diukur melalui situasi yang dipertimbangkan, manfaat dan korbanan, serta kesesuaian antara manfaat dan korbanan. Situasi eksternal yang dominan dipertimbangkan dalam perancangan dan pelaksanaan kegiatan atau program sekolah yang berorientasi nilai pelanggan adalah tuntutan/kebutuhan belajar dan atau pembelajaran siswa. Sedangkan lainnya seperti situasi sekolah lain yang sejenis dan atau lingkungan persaingan antar sekolah kurang dipertimbangkan. Mengenai situasi internal yang dominan dipertimbangkan yaitu ketersediaan prasarana tanah/gedung sekolah dan sarana/fasilitas pembelajaran, diikuti dengan pertimbangan atas keadaan pendidikan dan tenaga kependidikan.

Secara umum program atau kegiatan yang dirancang dan dilaksanakan sekolah lebih banyak menawarkan manfaat fungsional daripada manfaat emosional. Manfaat berupa layanan akademik atau pembelajaran dengan guru-guru yang profesional paling banyak ditawarkan dalam program atau kegiatan sekolah disusul dukungan prasarana gedung/ruangan dan sarana/fasilitas pembelajaran. Sedangkan manfaat berupa kebanggaan atas sekolah, kepercayaan diri, optimisme, dan manfaat emosional lainnya dinilai masih kurang. Untuk mendapatkan manfaat tersebut, siswa dan atau stakeholder lainnya memikul beban waktu dan energy/tenaga yang banyak untuk mengikuti proses pembelajaran/akademik dan atau kegiatan lain, serta uang SPP dan atau lainnya. Tingkat kesesuaian antara manfaat dan korbanan dalam program atau kegiatan yang dilaksanakan sekolah masih belum optimal. Manfaat yang ditawarkan dan atau dirasakan siswa atau stakeholder lainnya belum sepenuhnya sesuai dengan korbanan yang dibayar atau ditanggung.

Daya Saing Sekolah

Daya saing sekolah dalam penelitian ini ditunjukkan oleh tingkat kecocokan program atau kegiatan sekolah yang dirancang dan dilaksanakan dengan tuntutan kebutuhan pembelajaran siswa dan lingkungan persaingan. Pada aspek kecocokan program atau kegiatan sekolah yang dirancang dan dilaksanakan dengan tuntutan kebutuhan pembelajaran siswa ternyata relatif tinggi. Sedangkan aspek kecocokan program atau kegiatan sekolah yang dirancang dan dilaksanakan dengan tuntutan lingkungan persaingan masih rendah. Dalam hal ini, program atau kegiatan yang dirancang dan dilaksanakan sekolah masih difokuskan pada pemenuhan tuntutan kebutuhan pembelajaran siswa. Sumber daya sekolah lebih banyak dibaerdayakan untuk kegiatan pemberlajaran.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengolahan data struktur jalur variabel situasi sumber daya sekolah, mencakup: pendidik dan tenaga kependidikan (X1.1), prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran (X1.2), dan manajemen/system penyelenggaraan sekolah (X1.3) terhadap program penciptaan nilai (Y1) disajikan pada Gambar 3.

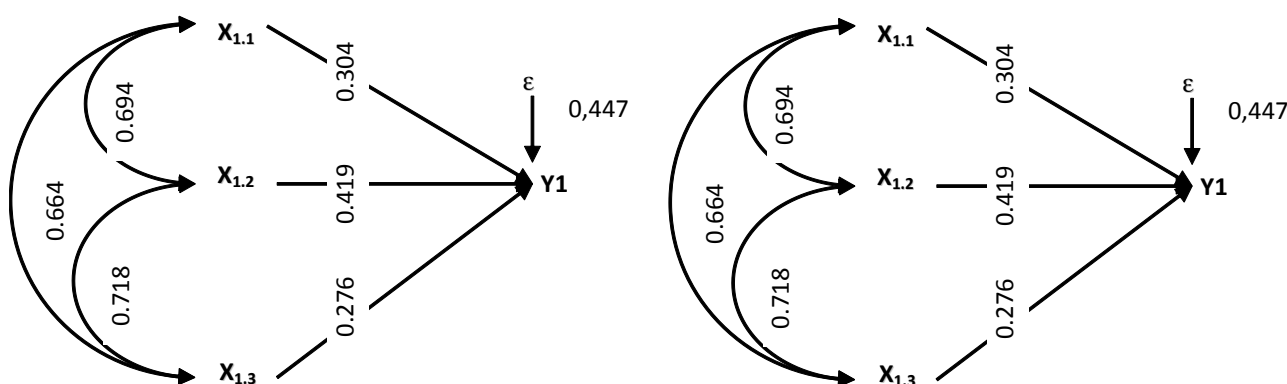
Sesuai dengan kriteria keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis (Ho), ternyata seluruh variabel bebas yang terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan, prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran, dan manajemen/system penyelenggaraan sekolah berpengaruh terhadap program penciptaan nilai. Pengaruh prasarana dan

sarana pendidikan/pembelajaran terhadap program penciptaan nilai lebih dominan dibandingkan pengaruh pendidik/tenaga kependidikan dan manajemen/system penyelenggaraan sekolah. Dalam hal ini, keputusan sekolah dalam merancang dan melaksanakan kegiatan/program yang berorientasi nilai pelanggan lebih banyak mempertimbangkan prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran, diikuti pertimbangan atas pendidik/tenaga kependidikan dan manajemen/system penyelenggaraan sekolah.

Besarnya koefisien pengaruh baik langsung maupun tidak langsung serta pengaruh total situasi sumber daya sekolah, mencakup: pendidik/tenaga kependidikan, prasarana/sarana pendidikan/pembelajaran, dan manajemen/system penyelenggaraan sekolah terhadap program penciptaan nilai disajikan pada Tabel 2.

Hasil pengolahan data struktur jalur variabel situasi sumber daya sekolah, mencakup: pendidik dan tenaga kependidikan (X1.1), prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran (X1.2), dan manajemen/system penyelenggaraan sekolah (X1.3) terhadap daya saing sekolah (Y2) disajikan pada Gambar 4.

Sesuai dengan kriteria keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis (Ho), ternyata seluruh variabel bebas yang terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan, prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran, dan manajemen/system penyelenggaraan sekolah berpengaruh terhadap daya saing sekolah. Pengaruh prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran terhadap daya saing sekolah lebih dominan dibandingkan



Gambar 3: Diagram Jalur Hipotesis Pengaruh Situasi Sumber Daya Sekolah, mencakup: Pendidik dan Tenaga Kependidikan (X1.1), Prasarana dan Sarana Pendidikan/Pembelajaran (X1.2), dan Manajemen/Sistem Penyelenggaraan Sekolah (X1.3) terhadap Program Penciptaan Nilai (Y1)

Tabel 1: Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Variabel Situasi Sumber Daya, terdiri dari: Pendidik dan Tenaga Kependidikan (X1.1), Prasarana dan Sarana Pendidikan/Pembelajaran (X1.2), dan Manajemen/Sistem Penyelenggaraan Sekolah (X1.3) terhadap Program Penciptaan Nilai (Y1)

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	t hitung	ttabel	Sig	Pengujian Hipotesis
X1.1 terhadap Y	0.304	2.576	1,689	0.015	H0 Ditolak
X1.2 terhadap Y	0.419	3.305	1,689	0.002	H0 Ditolak
X1.3 terhadap Y	0.276	2.262	1,689	0.031	H0 Ditolak

Tabel 2: Koefisien Pengaruh Variabel Situasi Sumber Daya, terdiri dari: Pendidik dan Tenaga Kependidikan (X1.1), Prasarana dan Sarana Pendidikan/Pembelajaran (X1.2), dan Manajemen/Sistem Penyelenggaraan Sekolah (X1.3) terhadap Program Penciptaan Nilai (Y1)

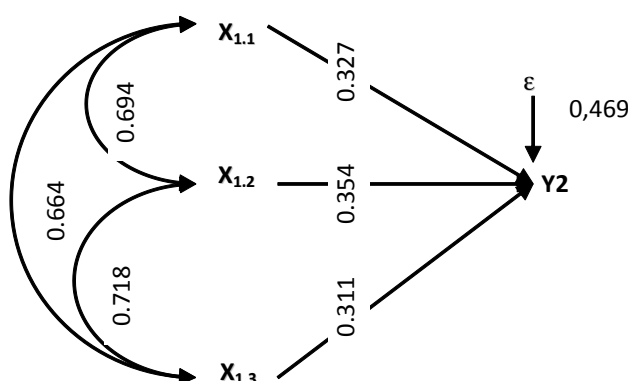
Dimensi	Pengaruh				Pengaruh Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui X1	Tidak Langsung Melalui X2	Tidak Langsung Melalui X3	
X1	0.092	-	0.088	0.057	0.237
X2	0.176	0.088	-	0.083	0.347
X3	0.076	0.057	0.083	-	0.216
		Pengaruh Total			0.800

pengaruh pendidik/tenaga kependidikan dan manajemen/sistem penyelenggaraan sekolah.

Besarnya koefisien pengaruh baik langsung maupun tidak langsung serta pengaruh total situasi sumber daya sekolah, mencakup: pendidik/tenaga kependidikan, prasarana/sarana pendidikan/pembelajaran, dan manajemen/sistem penyelenggaraan sekolah terhadap daya saing sekolah disajikan pada Tabel 4.

Kesimpulan

1. Secara umum situasi sumber daya sekolah mencakup pendidik, tenaga kependidikan, prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran, dan manajemen/ sistem penyelenggaraan sekolah relatif beragam. Tingkat kesesuaian latar belakang akademik guru dengan mata pelajaran yang diampunya relatif tinggi. Sedangkan jumlah



Gambar 4: Diagram Jalur Hipotesis Pengaruh Situasi Sumber Daya Sekolah, mencakup: Pendidik dan Tenaga Kependidikan (X1.1), Prasarana dan Sarana Pendidikan/Pembelajaran (X1.2), dan Manajemen/Sistem Penyelenggaraan Sekolah (X1.3) terhadap Daya Saing Sekolah (Y2)

Tabel 3: Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Variabel Situasi Sumber Daya, terdiri dari: Pendidik dan Tenaga Kependidikan (X1.1), Prasarana dan Sarana Pendidikan/Pembelajaran (X1.2), dan Manajemen/Sistem Penyelenggaraan Sekolah (X1.3) terhadap Daya Saing Sekolah (Y2)

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	t hitung	ttabel	Sig	Pengujian Hipotesis
X1.1 terhadap Y	0.327	2.657	1,689	0.012	H0 Ditolak
X1.2 terhadap Y	0.354	2.673	1,689	0.012	H0 Ditolak
X1.3 terhadap Y	0.311	2.444	1,689	0.020	H0 Ditolak

Tabel 4: Koefisien Pengaruh Variabel Situasi Sumber Daya, terdiri dari: Pendidik dan Tenaga Kependidikan (X1.1), Prasarana dan Sarana Pendidikan/Pembelajaran (X1.2), dan Manajemen/Sistem Penyelenggaraan Sekolah (X1.3) terhadap Daya Saing Sekolah (Y2)

Dimensi	Pengaruh				Pengaruh Total
	Langsung	Tidak Langsung Melalui X1	Tidak Langsung Melalui X2	Tidak Langsung Melalui X3	
X1	0.107	-	0.080	0.068	0.255
X2	0.125	0.080	-	0.079	0.292
X3	0.097	0.068	0.079	-	0.233
	Pengaruh Total				0.780

- guru bersertifikat pendidik relatif masih rendah. Kualifikasi akademik, pengalaman, kemampuan tenaga administrasi umumnya masih belum memadai. Hanya ketersediaan jumlah tenaga administrasi/tenaga teknis yang sesuai dengan kebutuhan sekolah yang dinilai cukup. Situasi prasarana gedung sekolah dinilai cukup memadai, sedangkan prasarana lain (ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, ruang rapat serta ruang fasilitas lain) dinilai tidak memadai. Situasi manajemen/sistem penyelenggaraan sekolah yang berkaitan dengan visi, misi, dan tujuan serta sistem penyelenggaraan sekolah pada umumnya cukup jelas. Hanya penjaminan mutu dan atau SOP yang dilaksanakan pada setiap kegiatan kurang jelas dan atau kurang efektif.
2. Secara umum program atau kegiatan yang dirancang dan dilaksanakan sekolah lebih banyak menawarkan manfaat fungsional daripada manfaat emosional. Manfaat berupa layanan akademik atau pembelajaran dengan guru-guru yang profesional paling banyak ditawarkan dalam program atau kegiatan

- sekolah disusul dukungan prasarana gedung/ruangan dan sarana/fasilitas pembelajaran. Sedangkan manfaat berupa kebanggaan atas sekolah, kepercayaan diri, optimisme, dan manfaat emosional lainnya dinilai masih kurang. Tingkat kesesuaian antara manfaat dan korbanan dalam program atau kegiatan yang dilaksanakan sekolah masih belum optimal.
3. Daya saing sekolah masih relatif rendah dan bertumpu pada pemenuhan tuntutan kebutuhan pembelajaran siswa. Dalam hal ini, tingkat kecocokan program atau kegiatan sekolah yang dirancang dan dilaksanakan dengan tuntutan kebutuhan pembelajaran siswa ternyata relatif tinggi dibandingkan dengan tuntutan lingkungan persaingan masih rendah.
 4. Sumber daya sekolah yang terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan, prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran, dan manajemen/sistem penyelenggaraan sekolah berpengaruh terhadap program penciptaan nilai maupun terhadap daya saing sekolah. Pengaruh prasarana dan

sarana pendidikan/pembelajaran lebih dominan dibandingkan sumber daya lain. Keputusan sekolah dalam merancang dan melaksanakan kegiatan/program yang berorientasi nilai pelanggan lebih banyak mempertimbangkan prasarana dan sarana pendidikan/pembelajaran.

Daftar Pustaka

- Best, Roger J. 2000. *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bowman, C. 1990. *The Essence of Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Campbell, A. dan Kathleen S.L. 1997. *Core Competency-Based Strategy*. London: International Thomson Business Press.
- Collis, D.J. dan Montgomery, C.A. 1998. *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- D'Aveni, R.A. dan Gunther, R. 1995. *Hypercompetitive Rivalries: Competing In Highly Dynamic Environments*. New York: The Free Press.
- David, F.R. 1999. *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Day, G.S. dan Reibstein, D.J. 1997. *Dynamic Competitive Strategy*. New York: John Willey and Sons, Inc.
- Dibb, S. and Lyndos, S. 2001. *The Marketing Casebook*. Australia: Thomson Learning.
- Hanel, G. dan Prahalad, C.K. 1994. *Competing for The Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harrison, J.S. dan Caron H. St. John. 1998. *Strategic Management of Organization and Stakeholders*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Hax, A.C. dan Majluf, N.S. 1996. *The Strategy Concept and Process*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc..
- Hill, C.W.L. dan Jones, G.R. 1998. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Boston New York: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M.A., Ireland, R. D., dan Hoskisson, R.E. 1997. *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Alih Bahasa oleh Armand Adiyanto. Jakarta: Erlangga.
- _____, 1999. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Hooley, G.J. dan Saunders, J. 1993. *Competitive Positioning: the key to market succes*. New York: Prentice Hal International.
- Miller, A. 1998. *Strategic Management*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Porter, M.E. 1994. *Keunggulan Bersaing*, Alih Bahasa oleh Tim Penerjemah Binarupa Aksara. Jakarta: Bina Aksara.
- Rahayu, A. 2009. *Strategi Meraih Keunggulan Dalam 'Industri' Pendidikan (suatu kajian manajemen strategis)*, Makalah Lokakarya Value Creations Program November 21, 2009, Sekolah Pasca Sarjana UPI.
- _____, 1997. *Strategi bersaing*, Alih Bahasa oleh Agus Maulana. Jakarta: Erlangga.
- Thomson, A.A. dan Strickland, A.J. 1996. *Strategic Management*. Chicago: Irwin.
- Wheelen, T.L. dan Hunger, David J. 2000. *Strategic Management: Business Policy*. USA: Prentice Hall international, Inc.
- Wright, P., Kroll, Mark J., dan Parnell, J. 1996. *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall International.