

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Strategi Bersaing**

##### **2.1.1. Pengertian Strategi**

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategia*" yang diartikan sebagai "*the art of the general*" atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan. (M. Suyanto, 2007 : 106) Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu yang menggunakan dan mengembangkan kekuatan (ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-operasi bisnis berskala besar, menggerakkan semua sumber daya perusahaan yang dapat menguntungkan secara aktual dalam bisnis. John A. Byrne mendefinisikan strategi sebagai sebuah pola yang mendasar dari sasaran yang berjalan dan direncanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan.

Jack Trout merumuskan bahwa inti dari strategi adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia yang semakin kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang baik dibenak konsumen, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialisasi, menguasai satu kata yang sederhana di kepala, kepemimpinan yang memberi arah dan memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama, kemudian menjadi yang lebih baik. (Ali Hasan, 2010 : 29)

Strategi adalah suatu kesatuan rencana yang luas dan terintegrasi yang menghubungkan antara kekuatan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternalnya, oleh karena itu strategi selalu berkaitan dengan evaluasi dan pemilihan alternatif yang tersedia bagi suatu manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Buchman Alma, 2007 : 200).

Menurut kamus umum bahasa Indonesia, strategi adalah ilmu siasat perang atau akal (tipu muslihat) untuk mencapai suatu maksud. Namun dalam perkembangannya, kata ini sering dipakai dalam pengertian yang lebih luas sebagai cara yang ditempuh seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. (Makhalul Ilmi, 2002 : 57) Strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Strategi adalah usaha manajerial dalam menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Dalam manajemen strategis yang baru, Mintzberg mengemukakan 5P yang sama artinya dengan strategi, yaitu perencanaan (*plan*), pola (*pattern*), posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan permainan atau taktik (*play*).

a) Strategi adalah Perencanaan (*Plan*)

Konsep strategi tidak lepas dari aspek perencanaan, arahan atau acuan gerak langkah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan di masa depan. Akan tetapi, tidak selamanya strategi adalah perencanaan ke masa depan yang belum dilaksanakan. Strategi juga menyangkut segala sesuatu yang telah dilakukan di masa lampau, misalnya pola-pola perilaku bisnis yang telah dilakukan di masa lampau.

b) Strategi adalah Pola (*Pattern*)

Menurut Mintzberg strategi adalah pola, yang selanjutnya disebut sebagai "*intended strategy*", karena belum terlaksana dan berorientasi ke masa depan. Atau disebut juga sebagai "*realized strategy*" karena telah dilakukan oleh perusahaan.

c) Strategi adalah Posisi (*Position*)

Yaitu menempatkan produk tertentu ke pasar tertentu yang dituju. Strategi sebagai posisi menurut Mintzberg cenderung melihat ke bawah, yaitu kesatu titik bidik di mana produk tertentu bertemu dengan pelanggan, dan melihat ke luar yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal.

d) Strategi adalah Perspektif (*Perspective*)

Jika dalam P kedua dan ketiga cenderung melihat ke bawah dan ke luar, maka sebaliknya dalam perspektif cenderung melihat ke dalam yaitu kedalam organisasi.

e) Strategi adalah Permainan (*Play*)

Menurutnya strategi adalah suatu manuver tertentu untuk memperdaya lawan atau pesaing. Suatu merek misalnya meluncurkan merek kedua agar posisinya tetap kukuh dan tidak tersentuh, karena merek-merek pesaing akan sibuk berperang melawan merek kedua tadi. (Suryana, 2012 : 173-174).

### 2.1.2. Pengertian Strategi Bersaing

Kompetisi mempunyai pengertian adanya persaingan antara perusahaan untuk mencapai pangsa pasar yang lebih besar. Kompetisi antara perusahaan dalam memperebutkan pelanggan akan menuju pada inovasi dan perbaikan produk dan yang pada akhirnya pada harga yang lebih rendah.

Dalam pengertian sempit kompetisi adalah perusahaan-perusahaan yang berusaha sekuat tenaga untuk membuat pelanggan membeli produk mereka bukan produk pesaing. Oleh karena itu, akan terdapat pihak yang menang dan yang kalah. (Jonathan Sarwono, 2011 : 125-126)

Kotler dan Porter menyatakan bahwa persaingan dalam konteks pemasaran adalah keadaan dimana perusahaan pada pasar produk atau jasa tertentu akan memperlihatkan keunggulannya masing-masing, dengan atau tanpa terikat peraturan tertentu dalam rangka meraih pelanggannya. Menurut Porter,

persaingan akan terjadi pada beberapa kelompok pesaing yang tidak hanya pada produk atau jasa sejenis, dapat pada produk atau jasa substitusi maupun persaingan pada hulu dan hilir. (Fauzi, 2011 : 71) Persaingan merupakan proses kerja tanpa henti terhadap kemampuan suatu perusahaan untuk mencari dan mempertahankan sebuah keunggulan. (Magretta, 2015 : 9)

Strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. (Michael Porter, 2001 : 35) Definisi *Competitive Marketing Strategy* atau strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) dan perusahaan berusaha sampai kesana. (Michael Porter, 2001 : 16) Pokok perumusan strategi bersaing yaitu menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial dan ekonomi. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri perusahaan tersebut dapat bersaing.

Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri salah satunya menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (daya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Rivalitas dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, memberikan hadiah, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi bersaingnya.

## **2.2. Konsep Strategi Generik Michael Porter**

Menurut Porter, strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu: kepemimpinan

biaya, diferensiasi dan fokus. Porter menamakannya strategi generik.

1. Keunggulan Biaya (*cost leadership*) (Michael E. Porter, 2018 : 11)

Menekankan pemroduksian produk-produk yang terstandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Agar *cost leadership* berhasil, perusahaan harus memastikan bahwa total biaya di seluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Terdapat dua cara untuk mencapai hal tersebut:

- a) Menjalankan aktivitas-aktivitas rantai nilai secara lebih efektif daripada pesaing dan mengontrol berbagai faktor yang mungkin mendongkrak biaya aktivitas rantai nilai;
- b) Memperbarui keseluruhan rantai nilai perusahaan untuk mengeliminasi atau memangkas aktivitas-aktivitas yang menambah biaya.

Strategi *cost leadership* akan efektif dalam kondisi-kondisi berikut:

- a) Ketika persaingan harga antar penjual pesaing sangat ketat;
  - b) Ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual;
  - c) Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli;
  - d) Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama;
  - e) Ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah dari satu penjual ke penjual yang lain;
  - f) Ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga;
  - g) Ketika pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen;
- Terdapat dua tipe alternatif keunggulan biaya:
- a) Strategi biaya rendah (*low cost*), menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar;
  - b) Strategi nilai terbaik (*best value*), menawarkan produk atau jasa

kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

## 2. Diferensiasi (Michael E. Porter, 2018 : 13)

Strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik dalam industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga. Strategi diferensiasi yang berhasil memungkinkan perusahaan membebankan harga yang lebih tinggi untuk produknya dan tetap mempertahankan kelayakan konsumen karena konsumen sudah terikat fitur diferensiasi produk tersebut. Risiko menjalankan strategi diferensiasi adalah bahwa produk yang unik kurang mendapat penilaian yang baik dari konsumen untuk menjustifikasi harga yang lebih tinggi. Risiko lainnya adalah pesaing bisa jadi dengan cepat mencari cara untuk meniru fitur-fitur diferensiasi. Diferensiasi sangat efektif dalam kondisi-kondisi berikut:

- a) Ketika ada banyak cara untuk mendiferensiasi produk atau jasa dan banyak pembeli memandang perbedaan ini sebagai sesuatu yang bernilai;
- b) Ketika kebutuhan dan penggunaan pembeli beragam;
- c) Ketika tidak banyak perusahaan pesaing yang mengikuti pendekatan diferensiasi serupa;
- d) Ketika perubahan teknologi berlangsung cepat dan kompetisi terjadi di seputar fitur-fitur produk yang berubah sangat pesat.

## 3. Fokus (Michael E. Porter, 2018 : 14)

Memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Strategi fokus paling efektif ketika konsumen mempunyai preferensi atau kebutuhan khusus dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk menspesialisasi diri di segmen target yang sama. Risiko menjalankan strategi fokus adalah ketika pesaing akan menyadari strategi fokus yang berhasil dan menirunya atau bahwa preferensi konsumen berubah ke arah atribut-atribut produk yang diinginkan oleh pasar secara keseluruhan. Strategi fokus sangat efektif

pada kondisi-kondisi berikut:

- a) Ketika ceruk pasar target besar, menguntungkan, dan sedang bertumbuh;
- b) Ketika pimpinan pasar tidak melihat ceruk tersebut penting bagi keberhasilan mereka;
- c) Ketika pimpinan pasar menganggap terlalu mahal atau sulit untuk memenuhi kebutuhan khusus dari ceruk pasar target di samping tetap memperhatikan kebutuhan konsumen arus utama mereka;
- d) Ketika industri memiliki banyak ceruk dan segmen yang berbeda;
- e) Ketika tidak banyak pesaing berusaha berspesialisasi di segmen target yang sama. Fokus ada dua tipe:
  - a) Fokus biaya rendah, menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar;
  - b) Fokus nilai terbaik, menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terbaik yang tersedia di pasar.

### **2.3. Manajemen Pemasaran Madrasah**

#### **2.3.1. Pengertian Pemasaran**

Kata pemasaran sudah tidak asing untuk didengar, pengertiannya pun sudah banyak didefinisikan oleh berbagai ahli. Pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. (Philip Kotler dan Gary Amstrong, 1997 : 6)

Pemasaran dalam bahasa Inggris disebut sebagai *marketing*. *Marketing* oleh *American Marketing Association's* dalam Masaki Kotabe dan Kristian Helsen dijelaskan sebagai berikut, "*Marketing is essentially a creative corporate activity involving the planning and distribution of ideas, product, and services in an exchange that not only satisfies*

*customer's current needs but also anticipates and creates their future needs at a profit*". (Masaki Kotabe dan Kristian Helsen, 2004 : 12)

Pemasaran pada dasarnya adalah aktivitas perusahaan kreatif yang melibatkan perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi, dan distribusi ide, produksi, dan jasa dalam pertukaran bahwa kebutuhan tidak hanya memenuhi pelanggan saat ini tetapi juga mengantisipasi dan menciptakan kebutuhan masa depan mereka pada keuntungan. Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang melibatkan kegiatan-kegiatan penting yang memungkinkan individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan melalui pertukaran dengan pihak lain dan untuk mengembangkan hubungan pertukaran. (Ara Hidayat dan Imam Machali, 2012 : 223).

Philip Kotler dan Gary Armstrong mendefinisikan pemasaran dari segi definisi sosial, pemasaran adalah sebuah proses kemasyarakatan dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain. (Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, 2009 : 5 ) Dapat disimpulkan dari berbagai ahli di atas bahwa pemasaran adalah proses sosial dan manajerial yang direncanakan dan dilaksanakan untuk memperoleh apa yang dibutuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain.

### **2.3.2. Konsep Pemasaran**

Menurut Kotler dan Keller konsep pemasaran dibagi menjadi lima, yaitu konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasaran, dan konsep pemasaran holistik. Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, 2009 : 19-20 )

a) Konsep Produksi

Konsep produksi adalah salah satu konsep tertua dalam bisnis. Konsep ini menyatakan bahwa konsumen lebih menyukai produk yang tersedia dalam jumlah banyak dan tidak mahal. Para manajemen dari bisnis yang berorientasi pada produksi berkonsentrasi untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi, biaya rendah, dan distribusi massal. Orientasi ini masuk akal di negara-negara berkembang dengan jumlah penduduk yang melimpah, sumber daya manusia dapat diperoleh dengan harga murah, sehingga kegiatan produksi memakan biaya rendah, dan hasil produksi juga menjadi murah.

b) Konsep Produk

Konsep produk berpendapat bahwa konsumen menyukai produk yang menawarkan kualitas, kinerja, atau fitur inovatif terbaik. Manajer dari organisasi ini berfokus untuk membuat produk yang unggul dan senantiasa memutakhirkannya. Suatu produk baru tidak akan sukses jika tidak didukung oleh harga, distribusi, iklan, dan penjualan yang tepat.

c) Konsep Penjual

Konsep penjualan beranggapan bahwa konsumen dan bisnis, jika dibiarkan tidak akan membeli cukup banyak produk organisasi. Karenanya, organisasi tersebut harus melakukan upaya penjualan dan promosi yang agresif. Konsep penjualan dipraktikkan paling agresif untuk barang-barang yang tidak dicari, yaitu barang-barang yang biasanya tidak terpikirkan untuk dibeli konsumen, seperti asuransi, ensiklopedia, dan peti mati. Kebanyakan perusahaan juga mempraktikkan konsep penjualan ketika mengalami kelebihan kapasitas. Tujuannya adalah menjual apa yang mereka buat, alih-alih membuat apa yang diinginkan pasar. Namun, pemasaran yang didasarkan pada penjualan memiliki resiko yang tinggi.

d) Konsep Pemasaran (Abdul Munir Mul Khan, 2010 : 212)

Konsep pemasaran muncul pada pertengahan tahun 1950an. Alih-alih memegang filosofi “membuat dan menjual” yang berpusat pada produk bisnis beralih ke filosofi “merasakan dan merespon” yang berpusat pada pelanggan. Tugas pemasaran bukanlah mencari pelanggan yang tepat untuk produksi, melainkan menemukan produk yang tepat untuk pelanggan.

e) Konsep Pemasaran Holistik

Pada masa sekarang dimana banyak perubahan, diperlukan sebuah konsep yang berisi pendekatan yang lebih lengkap dan kohesif, melebihi konsep terdahulu yang tradisional. Konsep pemasaran holistik dikembangkan untuk memperbaiki kesalahan dan kelemahan dalam hal pemasaran oleh perusahaan. Konsep pemasaran holistik didasarkan atas pengembangan, desain, dan pengimplementasian program pemasaran, proses dan aktivitas-aktivitas yang menyadari keluasan dan sifat saling ketergantungannya.

### 2.3.3. Bauran Pemasaran

Menurut Rambat Lumpioadi dan A. Hamdani, Bauran pemasaran merupakan alat bagi pemasar yang terdiri atas berbagai unsur suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan *positioning* yang ditetapkan dapat berjalan sukses. (Abdul Munir Mul Khan, 2010 : 216)

a) *Product* (produk) Jasa Pendidikan Madrasah

Produk adalah sesuatu yang dihasilkan dari sebuah proses yang dapat menghasilkan kepuasan atau manfaat bagi pengguna (*user*) yang dapat ditawarkan ke pasar dan akan mempengaruhi persepsi pelanggan dalam melakukan pembelian. (Imam Machali dan Ara Hidayat, 2015 : 409) Produk dalam konteks jasa pendidikan madrasah adalah jasa yang ditawarkan kepada pelanggan berupa

reputasi, prospek, variasi pilihan. Lembaga yang mampu bertahan dan memenangkan persaingan jasa pendidikan adalah lembaga yang dapat menawarkan reputasi, prospek, mutu pendidikan yang baik, prospek dan peluang yang cerah bagi siswa untuk menentukan pilihan-pilihan yang diinginkannya. Reputasi dan prospek lembaga madrasah menjadi daya tarik dan minat siswa. Selama ini madrasah menawarkan produk sesuai dengan misinya, yaitu sebagai proses “*Character Building*”, yaitu siswa berakhlak mulia, agamis, religius dan penuh nilai, termasuk di dalamnya adalah terpenuhinya standar kompetensi lulusan. (Imam Machali dan Ara Hidayat, 2015 : 409-410)

b) *Price* (harga) Jasa Pendidikan Madrasah

Harga (*price*) dalam pemasaran adalah jumlah yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan suatu produk. Harga dalam konteks jasa pendidikan adalah seluruh biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan jasa pendidikan yang ditawarkan.

c) *Place* (lokasi/tempat) Jasa Pendidikan Madrasah

Tempat (*place*) berarti berhubungan dengan dimana perusahaan jasa harus bemarkas dan melakukan aktivitas kegiatannya. Dalam konteks jasa pendidikan madrasah *place* adalah lokasi sekolah berada. Lokasi strategis, nyaman dan mudah dijangkau akan menjadi daya tarik sendiri, dibanding dengan lokasi sekolah yang dekat pemukiman, dikenal angker, dekat pasar, dan lain-lain.

d) *Promotion* (promosi) Jasa Pendidikan Madrasah

Promosi (*promotion*) adalah kegiatan mengomunikasikan penjualan produk di pasaran dan berhubungan langsung dengan masyarakat. Promosi bertujuan untuk memberikan informasi dan meyakinkan konsumen akan manfaat produk yang dihasilkan. Kegiatan promosi yang dapat dilakukan adalah dengan cara *advertising* (iklan) melalui TV, radio, surat kabar, buletin, majalah, baliho, brosur, dan lain-lain. Promosi penjualan seperti pameran pendidikan, bazar pendidikan dan invitasi. ((Imam Machali dan Ara Hidayat, 2015 : 410-411)

e) *People* (SDM) Jasa Pendidikan Madrasah

*People* (sumber daya manusia) dalam konteks pendidikan adalah orang-orang yang terlibat dalam proses penyampaian jasa pendidikan seperti Tata Usaha (TU), kepala sekolah, guru, dan karyawan (pendidik dan tenaga kependidikan).

f) *Physical Evidence* (bukti fisik) Jasa Pendidikan Madrasah

*Physical Evidence* (bukti fisik) adalah lingkungan fisik tempat jasa diciptakan dan langsung berinteraksi dengan konsumen. Terdapat dua bukti fisik yaitu pertama, bukti penting merupakan keputusan-keputusan yang dibuat oleh pemberi jasa mengenai desain dan tata letak dari gedung. Dalam konteks jasa pendidikan berupadesain ruang kelas, gedung sekolah, perpustakaan, lapangan olahraga dan lain-lain. Kedua, bukti pendukung merupakan nilai tambah yang bila berdiri sendiri tidak akan berarti apa-apa, jadi hanya berfungsi sebagai pelengkap saja. Namun demikian mempunyai peran penting dalam proses produksi jasa. Dalam konteks lembaga pendidikan

g) *Process* (proses proses) Jasa Pendidikan Madrasah

*Process* (proses) adalah prosedur atau mekanisme dalam rangkaian aktivitas untuk menyampaikan jasa dari produsen ke konsumen. Dalam konteks jasa pendidikan proses adalah proses pendidikan yang meliputi segala kegiatan yang mendukung terselenggaranya proses kegiatan belajar mengajar guna terbentuknya produk/lulusan yang diinginkan. (Imam Machali dan Ara Hidayat, 2015 : 411-412)

#### **2.4. Strategi Pemasaran Lembaga Pendidikan Islam (Madrasah)**

Fungsi pemasaran di lembaga pendidikan adalah untuk membentuk citra baik terhadap lembaga dan menarik minat sejumlah calon siswa. Oleh karena itu, pemasaran harus berorientasi kepada “pelanggan” yang dalam konteks sekolah/madrasah disebut dengan siswa. Di sinilah perlunya sekolah/madrasah untuk mengetahui bagaimanakah calon siswa melihat sekolah/madrasah yang akan dipilihnya.

Pemasaran adalah kegiatan/pendekatan yang selalu berorientasi pada konsumen yang bertujuan untuk membuat keputusan manajemen. Oleh karena itu, pemasaran hendaknya dilakukan dengan perencanaan yang matang dan tujuan yang jelas. Drucker memberikan langkah-langkah untuk memenangkan persaingan dengan menggunakan pemasaran:

1. Tujuan harus didefinisikan secara jelas, yang mencakup hasil, proses, dan juga strategi;
  2. Buatlah rencana pemasaran dan usaha-usaha pemasaran untuk masing-masing kelompok sasaran;
  3. Melakukan komunikasi ke dalam maupun keluar serta melakukan pelatihan, dan;
  4. Mendaftarkan kebutuhan logistik yang dibutuhkan (Drucker).
- (Muhaimin, et. al, 2012 : 101)

Baru setelah keempat hal tersebut, maka hasilnya akan terlihat. Di samping itu, sekolah/madrasah juga perlu mengutamakan kebutuhan khusus masyarakat yang diperkirakan dapat memuaskannya. Sekolah/madrasah juga harus mempromosikan berbagai hal kepada kelompok-kelompok masyarakat yang paling potensial. Pendekatan ini harus digabungkan dengan pola-pola yang bertitik tolak dari pengidentifikasian kebutuhan sekolah/madrasah dan kemudian berusaha untuk mempengaruhi donatur dan calon siswa yang sesuai dengan karakteristik sekolah/madrasah. Pendapat di atas mengindikasikan bahwa sekolah/madrasah harus mampu membuat program-program layanan pendidikan yang berorientasi kepada masyarakat sebagai pangsa pasar pendidikan, sekaligus berusaha mempengaruhi masyarakat yang menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah/madrasah.

#### 1. Perencanaan

Perencanaan pemasaran menyeluruh merupakan bagian dari rencana institusional yang paling besar. Rencana pemasaran menunjuk pada proses dua arah yang menyeluruh. Hal itu tidak hanya termasuk dalam

aktifitas penerimaan siswa secara tradisional tetapi juga *research* pasar yang meliputi pekerja dan survei kebutuhan calon siswa yang potensial, analisis citra masyarakat terhadap sekolah/madrasah, penelitian tentang alur kebutuhan, komunitas dan profil calon siswa, evaluasi program dan retensi dari survei yang telah dilakukan. (Muhaimin, et. al, 2012 : 101)

Hal pertama yang harus dilakukan dalam membuat rencana pemasaran adalah dengan menentukan visi, misi, tujuan umum, tujuan khusus sekolah/madrasah. Penentuan keempat hal tersebut penting sekali karena bagaimanapun strategi pemasaran yang akan dibuat tidak terlepas dari visi, misi, tujuan umum, dan tujuan khusus yang ingin dicapai oleh sekolah/madrasah. Langkah berikutnya, adalah menganalisis ancaman dan peluang eksternal. Lingkungan eksternal tempat sekolah/madrasah bergerak sangat kompleks dan selalu berubah, oleh karena itu sekolah/madrasah harus mengetahui peluang dan tantangannya. Kotler dan Andreasen, menjabarkan lingkungan eksternal menjadi empat hal meliputi:

- a) Lingkungan publik yang terdiri dari kelompok atau organisasi yang tertarik pada kegiatan lembaga;
- b) Lingkungan kompetitif, terdiri dari lembaga lain yang bersaing untuk mendapatkan perhatian atau loyalitas dari kelompok sasaran;
- c) Lingkungan makro yang terdiri dari kekuatan fundamental berskala besar yang membentuk peluang dan ancaman terhadap lembaga tersebut;
- d) Lingkungan pasar, yang terdiri dari kelompok dan organisasi lain yang bekerja sama dengan lembaga tersebut untuk mencapai visi dan misi mereka. (Muhaimin, et. al, 2012 : 102-103)

Agar sekolah/madrasah dapat melaksanakan pemasaran dengan berhasil, sekolah/madrasah hendaknya mengetahui kecenderungan “kondisi pasar” terlebih dahulu. Sekolah/madrasah harus dapat mengembangkan

pendidikan bagi berbagai segmen pasar, oleh karena itu kurikulum yang dihasilkan oleh sekolah/madrasah harus benar-benar berorientasi pada keinginan dan kebutuhan “pelanggan”. Untuk memperluas segmentasi pasar tersebut sekolah/madrasah hendaknya menawarkan berbagai layanan kepada pasar. (Muhaimin, et. al, 2012 : 103)

## 2. Pelaksanaan

Dalam pelaksanaan pemasaran di sekolah/madrasah hendaknya memperhatikan variabel-variabel yang dapat menarik minat siswa. Variabel-variabel tersebut ada yang dapat dikontrol oleh sekolah/madrasah adapula yang tidak dapat dikontrol.

Adapun variabel yang tidak dapat dikontrol tersebut antara lain: budaya, kondisi ekonomi, dan kecenderungan sosial. Sedangkan variabel-variabel yang dapat dikontrol meliputi: 1) kurikulum atau pelayanan lembaga pendidikan yang cocok dengan lembaga *user*; 2) lokasi pelayanan; 3) komunikasi dengan siswa, alumni, donatur, atau komunitas lain yang terkait dengan praktik promosi; 4) besarnya uang sekolah yang memungkinkan sekolah/madrasah untuk melayani siswa dengan baik dan efisien. (Muhaimin, et. al, 2012 : 104)

Sedangkan Alma dengan melihat kondisi pendidikan yang ada di Indonesia menyatakan bahwa elemen bauran pemasaran di lembaga pendidikan meliputi 4P ditambah satu elemen bauran P. elemen-elemen tersebut adalah *product, price, place, promotion, personal trait*. Informasi tentang adanya P1, P2, P3, P4, dan P5 akan diperoleh oleh calon siswa dari berbagai sumber, seperti dari *massmedia*, orang tua, *family*, alumni, guru sekolah, siswa yang masih aktif sekolah, dan sebagainya. Di samping itu, terdapat empat faktor lain yang turut mempengaruhi pilihan siswa yaitu lingkungan sosiokultural dari calon siswa berasal, apakah dia cocok bergaul di lingkungan sekolah/madrasah yang akan ia masuki. Lingkungan politik dan hukum, lingkungan ekonomi dan teknologi, lingkungan kompetitif, dan lingkungan sumber daya semuanya menjadi bahan pertimbangan

calon siswa (termasuk orang tua siswa) untuk memasuki sebuah sekolah/madrasah. (Muhaimin, et. al, 2012 : 106)

Dari kedua pendapat tersebut secara tersirat memiliki kesamaan. Kurikulum misalnya merupakan unsur yang sangat potensial dalam menentukan produk sekolah/madrasah. Kertajaya menyatakan bahwa semua industri jika selalu ingin laku dipasaran harus selalu mengembangkan produk baru (*newproduct development*) yang sesuai dengan kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dan jika perlu sesuai dengan harapan (*expectation*) dari konsumen. Kenyataan ini juga berlaku bagi sekolah/madrasah dalam kondisi sekarang ini, karena banyaknya sekolah/madrasah maka persaingan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Jika sekolah/madrasah tersebut tidak membuka layanan-layanan baru yang dibutuhkan oleh masyarakat tertentu, sekolah/madrasah tersebut lambat laun akan ditinggalkan oleh masyarakat. Kondisi ini tentunya juga menuntut perubahan/pembuatan kurikulum baru menjadi lebih menarik dan sesuai dengan kebutuhan, keinginan, dan harapan yang ada di masyarakat. (Muhaimin, et. al, 2012 : 106)

Berkaitan dengan produk sekolah/madrasah adalah biaya, strategi biaya yang tepat merupakan sesuatu yang sangat menentukan bagi sekolah/madrasah dalam menghadapi persaingan. Secara umum calon siswa akan selalu memilih sekolah/madrasah yang memiliki kualitas yang baik dengan biaya yang murah. Kenyataan ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Kertajaya, bahwa produk atau *value* sama dengan *total quality/total cost*, artinya jika ingin memenangkan persaingan, maka sekolah/madrasah harus meningkatkan kualitas dan menurunkan biaya, secara matematik jika pembilang (*total quality*) dinaikkan dan penyebut (*total cost*) diturunkan, maka akan menghasilkan nilai yang besar pada hasil (produk atau *value*). Dalam sekolah/madrasah tentunya *total quality* bukan hanya kualitas lulusan

saja tetapi juga meliputi layanan- layanan lain yang sesuai dengan kebutuhan. Keinginan, dan harapan calon siswa. (Muhaimin, et. al, 2012 : 106)

### 3. Pengendalian

Untuk mencapai kontrol yang baik, sekolah/madrasah membutuhkan informasi-informasi yang cukup akurat dan memadai. Kotler dan Andreasen memberikan empat sistem untuk informasi pemasaran organisasi. Keempat sistem tersebut adalah a) *internal record system*, sistem ini meliputi keseluruhan informasi yang berkaitan dengan jumlah siswa pendaftar, biaya pemasaran, calon siswa potensial, segmen pasar, dan sebagainya; b) *marketing intelligence system*, meliputi serangkaian sumber dan produser yang menyesuaikan informasi tentang perkembangan yang terjadi di masyarakat yang berkaitan dengan kebutuhan masyarakat inteligen pemasaran dengan memperbaiki kualitas “intelligen pemasaran” dengan memotivasi kepala sekolah/madrasah atau bagian pengembangan sekolah/madrasah untuk menemukan variabel lingkungan pemasaran yang sesuai dengan sekolah/madrasah yang dipimpinnya; c) *marketing research system*, terdiri atas desain sistematis pengumpulan, analisis, dan pelaporan data, penemuan masalah spesifik; dan d) *analytical marketing system*, terdiri atas dua perangkat pemasaran dan permasalahan pemasaran. (Muhaimin, et. al, 2012 : 108) Perangkat pertama, disebut dengan statistical bank, yang mengoleksi prosedur statistik untuk melakukan analisis keterkaitan antar data. Perangkat kedua, disebut model bank, yang terdiri atas koleksi model-model matematis yang membantu pimpinan sekolah/madrasah membuat keputusan pemasaran yang baik. Keseluruhan sistem informasi tersebut dapat digunakan satu persatu maupun bersama-sama untuk mencari dan mendapatkan informasi yang akurat yang dibutuhkan oleh sekolah/madrasah sebelum melakukan evaluasi dan kontrol

pemasaran. (Muhaimin, et. al, 2012 : 108)Pemasaran untuk lembaga pendidikan (terutama sekolah/madrasah) mutlak diperlukan. Pertama, sebagai lembaga nonprofit yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan, untuk level apa saja, kita perlu meyakinkan masyarakat dan “pelanggan” (peserta didik, orang tua, serta pihak-pihak terkait lainnya) bahwa lembaga pendidikan yang kita kelola masih tetap eksis. Kedua, kita perlu meyakinkan masyarakat dan pelanggan bahwa layanan jasa pendidikan yang kita lakukan sungguh relevan dengan kebutuhan mereka. Ketiga, kita perlu melakukan kegiatan pemasaran agar jenis dan macam jasa pendidikan yang kita lakukan dapat dikenal dan dimengerti secara luas oleh masyarakat, apalagi pelanggan kita. Keempat, agar eksistensi lembaga pendidikan yang kita kelola tidak ditinggalkan oleh masyarakat luas serta pelanggan potensial. (David Wijaya, 2008 : 42)

Strategi *marketing* mempunyai peranan yang penting dalam pengelolaan madrasah. Strategi pemasaran akan menghantarkan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang besar sebagaimana yang diharapkan melalui proses formulasi, implementasi dan evaluasi secara berkala. Strategi *marketing* merupakan kegiatan dalam menentukan cara guna memperoleh tingkat pertukaran yang menguntungkan dengan pelanggan yang merupakan sasaran dalam mencapai tujuan organisasi. Saat ini paradigma dalam memandang pendidikan telah bergeser. Awalnya pendidikan dilihat dan dipahami dari aspek sosial, sekarang masyarakat melihat pendidikan lebih dari sebuah *corporate*. Ini berarti lembaga pendidikan dipandang sebagai suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan dan dibeli oleh konsumen. (Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, 2013 : 158-159)

Kepala madrasah harus menjalankan madrasah yang dipimpinnya dengan menggunakan teknik- teknik manajemen profesional yang

telah banyak dilakukan di perusahaan-perusahaan profit/bisnis. Memang benar, laba bukanlah tujuan utama untuk madrasah. Walaupun demikian, madrasah perlu mendapatkan dana utamanya yang berasal dari orang tua siswa. Karena kedua orang tua siswa telah mengeluarkan uang/dana yang besar untuk madrasah, maka sudah sewajarnya apabila madrasah memberikan perhatian yang utama terhadap siswa. Oleh karena itu, tidak berlebihan apa yang digambarkan oleh Batty dalam Kriegbaum tentang besarnya biaya pendidikan. Harga pendidikan merupakan investasi yang besar. Gambaran ini menunjukkan betapa sulitnya menentukan biaya di madrasah yang tepat, di satu sisi madrasah sebagai lembaga sosial harus mampu membuat biaya pendidikan yang ditanggung oleh siswa sekecil mungkin, namun di sisi lain, madrasah tidak mampu membuat perkembangan yang berarti jika tidak memiliki dana yang cukup. (Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, 2013 : 158-159).

## 2.5. Penelitian Terdahulu (*State Of The Art*)

Terdapat penelitian yang relevan dan dapat mendukung penelitian ini, yang akan dijelaskan pada tabel 1, sebagai berikut :

**Tabel. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

NO	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Bashori (STAI Tuanku Tambusai Pasir Pengaraian, Riau), 2017	Strategi Kompetitif dalam Lembaga Pendidikan	persaingan antar lembaga pendidikan semakin ketat sehingga membutuhkan perhatian serius jika mereka ingin bertahan, bersaing, dan unggul. Keunggulan tiap lembaga relatif spesifik sehingga mereka mampu berkembang dengan baik. Jika mereka tidak mampu mengikuti dan bersaing dalam perkembangan lembaga pendidikan secara kompleks maka akan kalah bersaing dan tidak menuntut kemungkinan akan

			gulung tikar
2	Ike Septiyorini, Mohammad Fatchi, dan Djumilah Zain (Universitas Brawijaya, Malang), 2019	Analisis Penggunaan Strategi Generik terhadap Kinerja pada Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang	manajer lembaga pendidikan di kota Malang yang menggunakan strategi generik Porter dalam bentuk kombinasi yaitu sebesar 86,65% lebih banyak daripada lembaga yang hanya menggunakan strategi generik Porter dalam bentuk parsial, yaitu sebanyak 13,33%. Lembaga pendidikan yang menggunakan strategi generik Michael Porter kombinasi mempunyai kinerja yang rata-rata jauh lebih tinggi dibandingkan lembaga yang hanya menggunakan strategi generik Porter dalam bentuk murni. Dengan mengisi pangsa pasar yang masih kosong
3	Yulia Nurul Maulida (Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2020)	Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Negeri 1 Grobogan	Manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 Grobogan meliputi berbagai kegiatan yang dilakukan, yaitu yang pertama perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 Grobogan mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu pengembangan visi, misi, dan tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal melalui tehnik analisis SWOT, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta menentukan strategi unggul dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 Grobogan dilakukan secara kolektif oleh semua <i>stakeholder</i> madrasah yang meliputi Kepala Madrasah, Waka Humas, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Guru, dan Komite Madrasah.
4	Djumilah Zain Universitas Brawijaya, Malang, 2020	Analisis Penggunaan Strategi Generik terhadap Kinerja pada Lembaga Pendidikan Luar Sekolah di Kota Malang	Bahwa manajer lembaga pendidikan di kota Malang yang menggunakan strategi generik Porter dalam bentuk kombinasi yaitu sebesar 86,65% lebih banyak daripada lembaga yang hanya menggunakan strategi generik Porter dalam bentuk parsial, yaitu sebanyak 13,33%. Lembaga pendidikan yang

			<p>menggunakan strategi generik Michael Porter kombinasi mempunyai kinerja yang rata-rata jauh lebih tinggi dibandingkan lembaga yang hanya menggunakan strategi generik Porter dalam bentuk murni. Dengan mengisi pangsa pasar yang masih kosong, lembaga lebih banyak memenuhi kepuasan siswa sehingga dapat mempertahankan konsumen dan kualitas kinerja yang selanjutnya menghasilkan pendapatan lebih bagi lembaga</p>
5	<p>Syafi'i Rahman, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021</p>	<p>Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Lulusan (Studi Analisis di MAN 3 Kota Cirebon)</p>	<p>Strategi pemasaran jasa pendidikan yang dilakukan oleh pengelola MAN 3 Kota Cirebon dalam meningkatkan kompetensi lulusannya menggunakan dua cara, yaitu: (a) Pemasaran secara langsung, yaitu dengan cara: Promosi dan publisitas, pemanfaatan IT, Media Cetak Elektronik, dan <i>Door to Door</i> ke setiap sekolah dengan keikutsertaan dari alumni; (b) Pemasaran secara tidak langsung melalui penawaran berbagai kegiatan ekstrakurikuler, mengadakan pelatihan dan pengembangan bahasa Arab dan bahasa Inggris, mengadakan pelatihan, diskusi ilmiah serta kegiatan lain yang dapat membekali siswa baik yang melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi maupun yang akan kembali ke masyarakat, peran siswa, orang tua siswa dan alumni, menegakkan gerakan disiplin bagi siswa baik dalam kelas maupun di luar kelas, menciptakan suasana kampus almamater MAN 3 Kota Cirebon yang religius, edukatif, dan inovatif, serta belajar yang kondusif.</p>
6	<p>Yulia Nurul Maulida Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2021</p>	<p>Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Negeri 1 Grobogan</p>	<p>bahwa manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 Grobogan meliputi berbagai kegiatan yang dilakukan, yaitu yang pertama perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 Grobogan mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan</p>

			yaitu pengembangan visi, misi, dan tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal melalui tehnik analisis SWOT, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta menentukan strategi unggul dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 Grobogan dilakukan secara kolektif oleh semua <i>stakeholder</i> madrasah yang meliputi Kepala Madrasah, Waka Humas, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Guru, dan Komite Madrasah.
--	--	--	---

Sumber : Diolah Peneliti Tahun 2022

## 2.6. Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran ini bertujuan untuk menggambarkan konsep penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti sehingga diharapkan dapat memberikan alur berpikir dalam menyusun pembahasan penelitian ini. Manajemen Strategi Pemasaran Pendidikan untuk Meningkatkan Daya Saing di MAN 1 Lampung Selatan saat ini semakin berkembang pesat. Hal ini mengakibatkan adanya persaingan usaha antara pemasaran berkaitan dengan pendidikan satu dengan usaha lainnya. Dalam menjalankan aktivitas usaha ini pengusaha perlu menerapkan strategi yang tepat dalam meningkatkan pangsa pasar dan pendapatan pengusaha serta untuk mengantisipasi persaingan dari pengusaha pesaing lainnya yang menawarkan produk sejenis maka salah satu upaya yang dilakukan oleh pengusaha adalah dengan menerapkan strategi pemasaran yang baik agar dapat bersaing dengan kompetitornya. Strategi pemasaran adalah pedoman atau acuan bagi pengusaha dalam meningkatkan penjualan dengan mengacu pada strategi pemasaran.



Gambar. 1 Kerangka Pikir