

STRATEGI DIFERENSIASI DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN KEJURUAN (STUDI KASUS DI SMK N 5 BOJONEGORO)

Yana Dwi Kurniya Wati
Murtadlo

Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya
yana.17010714062@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menjelaskan dasar pemilihan strategi diferensiasi dalam pengembangan lembaga pendidikan kejuruan, mengetahui proses manajemen strategi yang dilakukan berupa perencanaan, implementasi, dan evaluasi pada strategi diferensiasi dalam pengembangan lembaga pendidikan kejuruan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan di SMK N 5 Bojonegoro. Hasil penelitian skripsi yang dilakukan menunjukkan: 1) pemilihan strategi didasarkan beberapa hal, yakni penerimaan lulusan oleh Iduka (Industri dan dunia kerja), *overload* jurusan jenuh, kesediaan dan peluang tenaga kerja yang dibutuhkan Iduka, terkait kebijakan pemerintah tentang pemetaan lembaga pendidikan kejuruan, dan terkait diferensiasi yang digunakan sebagai ikon khas lembaga pendidikan kejuruan; 2) tahap perencanaan strategi yang dilakukan dengan pengembangan visi dan misi, penetapan tujuan, identifikasi lingkungan internal dan eksternal, pemilihan dan penetapan alternatif strategi dan strategi khusus; 3) tahap implementasi strategi dilakukan dengan pengembangan budaya pendukung, penciptaan struktur organisasi yang efektif, dilakukannya pemasaran sekolah, pemanfaatan sistem informasi dan teknologi; 4) tahap evaluasi strategi yang dilakukan dengan peninjauan faktor internal dan eksternal secara komprehensif, pengukuran kinerja dengan evaluasi program, dan pengambilan tindakan korektif pada program yang terkendala atau tidak sesuai.

Kata Kunci: Strategi Diferensiasi, Proses Manajemen Strategi, Pengembangan Lembaga Pendidikan Kejuruan

Abstract

The research was conducted with the aim of explaining the basis for choosing differentiation strategies in the development of vocational education institutions, knowing the strategic management process carried out in the form of planning, implementing, and evaluating differentiation strategies in the development of vocational education institutions. The method used in the study is a qualitative research method with a descriptive approach with interview, observation, and documentation techniques conducted at SMK N 5 Bojonegoro. The result of the thesis research conducted show: 1) the selection of strategies is based on several things, namely the acceptance of graduates by Iduka (Industry and the world of work), overload of saturated majors, the willingness and opportunities of the workforce needed by iduka, related to government policies on mapping vocational education institutions, and relate to the differentiation used as a distinctive icon of vocational education institutions; 2) the strategic planning stage is carried out by developing the vision and mission, setting goals, identifying, selecting and determining alternative strategies and specific strategies; 3) the strategy implementation phase is carried out by developing a supporting culture, creating an effective organizational structure, conducting school marketing, utilizing information system and technology; and 4) the strategy evaluation stage is carried out by comprehensively reviewing internal and external factors, measuring performance with program evaluation, and taking corrective action on programs that are constrained or inappropriate.

Keywords: Differentiation Strategy, Strategic Management Process, Development of Vocational Education Institutions

PENDAHULUAN

Setiap manusia memiliki hak yang sama. Setiap warga negara dijamin haknya oleh negara. Hak manusia sebagai warga negara berbagai macam jenisnya. Salah satunya adalah hak mendapat pengajaran. Setiap negara menjamin dan mengusahakan pengajaran atau pendidikan untuk warga negaranya tanpa terkecuali negara Indonesia. Hal ini diwujudkan dalam produk hukum yang memiliki kedudukan tertinggi di Indonesia yakni Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 atau sering disebut dengan UUD 1945. Pada Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1946, pasal 31 ayat (1) dan ayat (2) yang berbunyi

- (1)“Tiap-tiap warga negara berhak mendapat pengajaran”
 - (2)“Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional yang diatur dengan undang-undang”
- telah disebutkan tentang bagaimana hak mendapat pengajaran diatur dan diwujudkan.

Selain pendidikan masuk ke dalam hak yang harus diperoleh setiap manusia sebagai warga negara, pendidikan juga masuk ke dalam tujuan bangsa Indonesia yang tertuang dalam Pembukaan UUD 1945 alinea keempat yang berbunyi “Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut serta melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan...”.

Adanya dasar-dasar hukum yang mengatur dan upaya pemerintah dalam mewujudkan pendidikan menunjukkan posisi dari pendidikan itu sendiri. Posisi sebagai hal dasar dan dapat memengaruhi kehidupan negara dari aspek kemajuan berpikir masyarakatnya.

Sebelum jauh menerka, sebenarnya apa itu pendidikan? Apakah pendidikan itu penting atau apakah pendidikan memiliki urgensi? Pertama, pendidikan memiliki arti yang luas berdasarkan peraturan maupun pendapat dari para ahli. Pendidikan dalam arti luas berdasarkan peraturan dapat dilihat dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat yang berbunyi

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang di perlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.

Kemudian, arti pendidikan menurut ahli disampaikan salah satunya oleh Langeveld (Kristiawan et al., 2017) yakni merupakan setiap usaha, pengaruh, perlingungan, dan bantuan yang diberikan kepada anak tertuju kepada pendewasaan anak itu, atau lebih tepat membantu anak agar cukup, cakap melaksanakan tugasnya sendiri. Selain itu, Hidayat & Abdillah (2019) berpendapat bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk memberikan bimbingan atau pertolongan dalam mengembangkan potensi jasmani dan rohani yang diberikan oleh orang dewasa kepada peserta didik untuk mencapai kedewasaannya serta mencapai tujuan agar peserta didik mampu melaksanakan tugas hidupnya secara mandiri. Adanya pengertian-pengertian tersebut, secara sederhana pendidikan dapat dimaknai sebagai usaha sadar yang dilakukan untuk menyiapkan peserta didik agar mampu melaksanakan tugasnya sendiri melalui proses belajar mengajar yang terencana.

Pendidikan merupakan salah satu aspek dasar yang dianggap dapat mencerdaskan manusia dan mengembangkan pola berpikir untuk lebih maju. Pendidikan juga diklaim sebagai factor yang memengaruhi tingkah laku atau sikap dari manusia berdasarkan pengertian pendidikan menurut peraturan perundang-undangan. Dengan demikian, pendidikan merupakan hal yang penting dalam kehidupan individu terkait serta kehidupan berbangsa dan bernegara.

Selain itu, bagaimanakah pendidikan akan diwujudkan? Secara sederhana perwujudan pendidikan dapat dilihat dari adanya lembaga-lembaga pendidikan yang didirikan sebagai sarana untuk mendapat pendidikan itu sendiri. Adanya lembaga pendidikan, yang di sini dapat diartikan sebagai sekolah merupakan tempat di mana proses belajar mengajar diwujudkan dengan menyertakan dan menyinergiskan

komponen-komponen secara komprehensif dalam pendidikan. Komponen-komponen pendidikan dalam hal ini dapat dikaitkan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang berjumlah delapan (8). Standar Nasional Pendidikan (SNP) tersebut adalah (1) standar kompetensi lulusan; (2) standar isi; (3) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (4) standar proses; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pembiayaan; (7) standar pengelolaan; dan (8) standar penilaian pendidikan.

Adanya standar sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan seperti di atas yang dalam penelitian ini diartikan sebagai komponen-komponen yang harus ada dan dijalankan dalam pendidikan menunjukkan bahwa pendidikan akan diwujudkan dengan maksimal demi mencapai tujuan pendidikan itu sendiri. Namun, dalam pelaksanaan mewujudkan pendidikan yakni lembaga pendidikan yang sedemikian rupa sesuai harapan dan tujuan tentu ada problematika yang akan dihadapi baik saat ini maupun di masa mendatang. Problematika yang dihadapi dapat berasal dari dalam dan luar lembaga pendidikan. Problematika lembaga pendidikan yang berasal dari dalam dapat mencakup masalah structural tugas dan fungsi, kinerja dan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, penyediaan sarana dan prasarana, hingga keefektifan dari lembaga pendidikan. Sedangkan problematika dari luar dapat dipengaruhi dengan adanya kebijakan atau peraturan baru hingga perkembangan zaman dengan ditunjukkan adanya modernisasi dan globalisasi.

Problematika yang muncul tidak diharapkan dapat mengganggu proses pendidikan, namun sebaliknya. Adanya problematika khususnya yang berasal dari luar dapat dijadikan sebagai tantangan dalam peningkatan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan. Seperti adanya modernisasi dan globalisasi yang menghasilkan perkembangan teknologi yang semakin canggih dapat dimanfaatkan untuk mendukung proses pembelajaran yang lebih efektif dan efisien.

Modernisasi dan globalisasi menunjukkan bahwa dunia terus berkembang

dan hal ini menempatkan lembaga pendidikan dengan dua pilihan. Lembaga pendidikan dapat memilih untuk tetap diam dan dimakan perkembangan yang terus terjadi atau mengikuti dan melakukan perubahan sesuai dengan perkembangan. Jika lembaga pendidikan tidak ingin dimakan oleh perubahan tersebut, maka lembaga pendidikan harus terus menerus melakukan perkembangan dalam dunia pendidikan.

Perkembangan dunia mendorong lembaga pendidikan melakukan peningkatan kualitas pendidikan. Upaya peningkatan kualitas ini bertujuan agar lulusan memiliki pengetahuan dan mampu bersaing di pasar global sesuai perkembangan. Selain itu, perkembangan yang terus terjadi memunculkan persaingan antar lembaga pendidikan untuk menonjolkan kualitas daripada lembaganya. Persaingan dilakukan untuk merebut hati konsumen seperti yang disampaikan oleh Lubis et al. (2009) bahwa persaingan merupakan suatu proses di mana para pelaku usaha dipaksa menjadi perusahaan yang efisien dengan menawarkan pilihan-pilihan produk dan jasa dalam harga yang lebih rendah. Para pelaku usaha pun menawarkan jasa dan produk yang menarik, baik dari segi harga, kualitas, dan layanan.

Persaingan dalam lembaga pendidikan terjadi terus menerus, tanpa terkecuali lembaga pendidikan kejuruan yang dituntut dengan tujuan mencetak lulusan berkualitas yang mampu diterima dan bersaing di Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Lembaga pendidikan kejuruan saling bersaing menunjukkan keunggulan yang dimiliki. Keunggulan lembaga pendidikan kejuruan dapat ditunjukkan salah satunya adanya kerjasama dengan perusahaan yang relevan dan menunjang dalam peningkatan *skills* dari peserta didik di DUDI. Kerja sama ini juga ditujukan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas. Selain itu, keunggulan daripada lembaga pendidikan kejuruan biasa dituangkan dalam visi dan misi untuk mencapai tujuan yang bersifat jangka panjang. Setiap masing-masing lembaga pendidikan kejuruan memiliki cara tersendiri menunjukkan kualitas dan keunggulannya.

Kemudian, adanya persaingan yang membuat lembaga pendidikan kejuruan terus melakukan perubahan dan perkembangan salah satunya didorong guna menjaga eksistensi.

Lembaga pendidikan kejuruan untuk mewujudkan persaingan dan menghadapi tantangan serta menjaga eksistensinya dapat melakukan analisis situasi dan kondisi serta menganalisis kebutuhan dari lingkungan, masyarakat, bahkan lembaga pendidikan sendiri sebagai langkah dasar menciptakan keunggulan dan peningkatan kualitas pendidikan di lembaga. Analisis-analisis tersebut dapat dilakukan dengan sistematis dan terstruktur melalui kegiatan manajemen strategi.

Manajemen strategi diperlukan dalam pengembangan lembaga pendidikan kejuruan untuk terus bertahan dan meningkatkan kualitas daripada pendidikan. Lembaga pendidikan kejuruan dalam melakukan kegiatan manajemen strategi tidak lepas dari perencanaan strategis untuk mencapai keberhasilan tujuan dalam mengelola lembaga. Manajemen strategi sendiri dapat diartikan sebagai seni, taktik, dan ilmu dari suatu perencanaan, penerapan, dan evaluasi mengenai pengambilan keputusan yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen strategi digunakan pula dalam merumuskan dan merencanakan rencana jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Lembaga pendidikan kejuruan dalam melakukan kegiatan manajemen strategis salah satunya dapat menggunakan strategi diferensiasi. Penggunaan strategi diferensiasi yang diintegrasikan dengan tujuan awal karena adanya persaingan dan untuk mengembangkan serta meningkatkan kualitas pendidikan dapat dijadikan sebagai alternative pilihan. Strategi diferensiasi merupakan upaya lembaga pendidikan kejuruan guna menciptakan dan memberikan keunggulan layanan yang tidak dimiliki dan diberikan oleh lembaga pendidikan kejuruan lain. Strategi diferensiasi atau strategi pembeda ini bertujuan untuk menghasilkan identitas lembaga pendidikan kejuruan yang berbeda dari yang lain. Selain itu, strategi diferensiasi dapat dikatakan sebagai strategi yang dapat menghasilkan suatu ciri khas dari lembaga pendidikan kejuruan.

Salah satu lembaga pendidikan kejuruan yang dapat ditinjau menerapkan strategy diferensiasi adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 5 Bojonegoro. Sekolah kejuruan ini merupakan salah satu lembaga pendidikan

kejuruan yang berusia muda dibanding sekolah kejuruan lainnya. Seperti yang dimuat dalam website SMK N 5 Bojonegoro, sekolah kejuruan ini berdiri pada tahun 2015 dengan tiga (3) kompetensi keahlian yang dimunculkan dari keselarasan akan sumber daya yang dimiliki kabupaten Bojonegoro, yaitu sebagai kabupaten penghasil minyak dan gas. Tiga (3) kompetensi keahlian dari SMK Negeri 5 Bojonegoro tersebut adalah (1) Teknik Pengolahan Hasil Pertanian; (2) Teknik Energi Terbarukan; dan (3) Teknik Pemboran Minyak dan Gas. Lembaga pendidikan kejuruan ini memiliki keunggulan yang berkorelasi dengan uraian sebelumnya bahwa menunjukkan keunggulan dapat menjadi factor yang berbeda dalam pengembangan lembaga. Keunggulan SMK Negeri 5 Bojonegoro yaitu dipercaya sebagai sekolah CoE dengan arti sebagai pusat keunggulan khususnya bidang Teknik Energi Terbarukan (TET).

Diferensiasi SMK Negeri 5 Bojonegoro ini juga ditunjukkan dengan penunjukkan sekolah sebagai *pilot project* dari dua sekolah kejuruan di Jawa Timur. Penunjukkan sekolah sebagai *pilot project* karena terpantau memiliki perkembangan yang cukup pesat dari segi manajemen, tenaga pendidik, hingga kerja sama mitra dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Selain itu, diferensiasi lain lain ditunjukkan dengan visi dan misi SMK Negeri 5 Bojonegoro. Visi dan misi tersebut ialah:
Visi: “Mendidik lulusan yang bertaqwa, berwawasan global, unggul, dan peduli lingkungan”

1. Taat dan patuh terhadap perintah agama dan memelihara diri untuk menjauhi segala larangan agama
2. Memiliki konsep, pandangan, dan tujuan yang luas dalam ruang lingkup dunia
3. Memiliki kecakapan, kemahiran, dan kemampuan yang lebih baik
4. Aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan.

Visi dan misi ini menunjukkan diferensiasi yang terletak pada inti sari dalam mencetak lulusan yang berkualitas dengan membawa tiga aspek penting, yaitu adalah agama, pengetahuan, dan kepedulian terhadap lingkungan.

Adanya kompetensi keahlian yang didirikan berdasarkan sumber daya alam yang dimiliki, usia sekolah yang dinilai cukup muda

hingga ditunjuk menjadi *pilot project* oleh Kementerian Koordinator (Kemenko) Bidang Perekonomian RI dapat dianalisis bahwa lembaga pendidikan kejuruan ini memiliki konsep manajemen yang dapat mewujudkan itu semua. Konsep manajemen ini salah satunya dilakukan dengan manajemen strategi yang difokuskan pada strategi diferensiasi yang secara nyata dapat menghasilkan predikat sekolah *pilot project* tersebut.

Berdasarkan situasi dan kondisi perkembangan dunia yang mendorong lembaga pendidikan melakukan pengembangan melalui manajemen strategi yang salah satunya dengan penerapan strategi diferensiasi, dilakukan penelitian terkait hal tersebut di SMK Negeri 5 Bojonegoro. Penelitian ini diberi judul “Strategi Diferensiasi dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Kejuruan”.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah dari pada melihat permasalahan untuk penelitian generalisasi (Siyoto & Sodik, 2015). Pendekatan kualitatif digunakan untuk penelitian yang dilakukan sebab pendekatan ini cocok untuk mengetahui secara mendalam tentang suatu hal atau kasus tertentu yang terjadi. Pendekatan kualitatif dengan fokus studi kasus secara intensif memfokuskan pada satu objek yang dipelajari.

Adapun pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah pendekatan deskriptif yang difokuskan pada pemecahan masalah berdasarkan data yang didapatkan. Selain itu, definisi dari deskriptif dapat diselaraskan dengan pendapat Sugiyono (2019) tentang statistic deskriptif yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan terlebih dahulu yang ditujukan atau berlaku untuk umum (generalisasi). Jenis penelitian deskriptif kualitatif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi dan data mengenai perencanaan, implementasi, serta

evaluasi strategi diferensiasi dalam pengembangan lembaga pendidikan yang kemudian dikumpulkan untuk dianalisis, dideskripsikan, dan digambarkan tanpa maksud menarik kesimpulan yang berlaku untuk umum.

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Teknik pengumpulan data dapat menggunakan cara wawancara, observasi, angket atau kuesioner, hingga analisis dokumen. Cara ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Subadi (2006) dalam buku metode penelitian kualitatif bab iv pengumpulan dan analisis data penelitian kualitatif bahwa dalam penelitian kualitatif pengumpulan data lazimnya menggunakan metode observasi, dokumentasi, dan wawancara.

Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam adalah cara mengumpulkan data dengan tanya jawab secara lisan dan mendalam antara peneliti dengan informan untuk memperoleh informasi yang diharapkan. Wawancara dibagi menjadi tiga jenis, yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur, dan wawancara tidak terstruktur. Jenis wawancara juga dapat disebut dengan kata lain seperti yang dikemukakan oleh Subadi (2006) bahwa ada beberapa jenis wawancara yaitu wawancara tak struktur, wawancara secara terstruktur, dan wawancara yang menempatkan informan sebagai sejawat.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini akan menggunakan wawancara semi terstruktur, karena daftar pertanyaan yang dibuat dan dijadikan pedoman bisa saja berkembang dari daftar selama tidak jauh melenceng dari topik. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2019) terkait wawancara semiterstruktur yang lebih bebas pelaksanaannya dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara semiterstruktur adalah menemukan permasalahan secara lebih terbuka dengan mengajak nara sumber atau yang pihak yang diwawancara memberikan pendapat. Pada wawancara ini peneliti perlu mendengarkan dengan seksama dan teliti untuk mencatat atau merekam apa yang disampaikan oleh nara sumber.

Mengingat bahwa saat ini dunia termasuk Indonesia mengalami adanya pandemi, maka pada teknik pengumpulan data di lapangan dengan wawancara dapat dilakukan secara *offline* dengan penerapan protocol kesehatan ataupun secara *online* menggunakan media yang mendukung dan disepakati oleh informan. Namun, pada wawancara yang akan dilakukan oleh peneliti kali ini dilakukan secara *offline* dengan menerapkan protocol kesehatan. Adapun protocol kesehatan yang dilakukan yaitu penerapan 5M. protocol kesehatan 5M ini dimuat di laman website www.halodoc.com (Makarim, 2021) yang meliputi mencuci tangan, memakai masker, menjaga jarak, menjauhi kerumunan, dan mengurangi mobilitas. Dengan demikian, wawancara yang dilakukan dengan menerapkan protocol kesehatan diharapkan dapat memperoleh data secara akurat tanpa mengabaikan kesehatan diri sendiri maupun orang lain yang terlibat dalam interaksi.

Adapun informan dalam penelitian adalah sebagai berikut: (a) Drs. Yudi Pramono, M.M., M. Kom. selaku kepala sekolah; (b) Nanang A. S, S.Pd. selaku wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana; (c) Chanif Rofiqi, S.Pd. selaku wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dan adiwiyata

2. Observasi

Observasi atau pengamatan adalah teknik pengumpulan data dalam kualitatif dengan melengkapi format atau blangko pengamatan sebagai instrument (Siyoto & Sodik, 2015). Adapun pedoman observasi yang digunakan ialah *participant observation*, dimana pengamatan dilakukan bersifat pasif dengan peneliti terlibat dalam interaksi social di arena kegiatan yang diamati. Seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2019) bahwa observasi dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu partisipasi pasif, partisipasi moderat, partisipasi aktif, dan partisipasi lengkap.

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi partisipasi dan fokus pada partisipasi pasif. Peneliti pikir hal ini efektif untuk membuktikan proses manajemen strategi dalam strategi diferensiasi dilakukan sesuai pedoman atau langkah teoritis atau memungkinkan adanya pengembangan dalam pelaksanaannya tanpa terlibat langsung dalam kegiatannya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik yang dilakukan dengan pencarian, pengumpulan, penyediaan, pengkajian dan pemakaian dokumen terkait penelitian yang dilakukan. Dokumen yang dijadikan sumber oleh peneliti berupa foto kegiatan di lapangan dan dokumen strategis atau Rencana Strategi (Renstra) sekolah yang dapat meliputi Renstra, RPS (Rencana Pengembangan Sekolah), RKTS, dan RKAS.

Analisis merupakan proses interaksi antara ketiga langkah kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Menurut Miles dan Huberman, proses analisis data ini dapat dilakukan dengan *data condensation*, *data display*, dan *drawing and verifying conclusions*. Dengan demikian, dalam pengolahan data peneliti menggunakan ketiga proses analisis data tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ketika memiliki tujuan, setiap orang akan berusaha dengan berbagai cara atau taktik untuk mencapai tujuan tersebut. Sama halnya dengan lembaga pendidikan yang memiliki tujuan untuk dicapai dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Pemanfaatan sumber daya secara optimal dengan kerangka kerja dan proses yang sedemikian rupa inilah yang disebut dengan manajemen strategi. Proses dalam manajemen strategi mengaplikasikan fungsi dari manajemen berupa perencanaan, implementasi atau pelaksanaan, dan evaluasi. Ketiga proses ini akan menjelaskan bagaimana lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah mencapai tujuan dengan kerangka kerja yang disetujui untuk dilakukan.

Adanya proses manajemen strategi yang dilakukan akan menghasilkan alternatif strategi hingga strategi khusus yang dipilih oleh sekolah. Salah satu strategi yang tak asing di dunia industry atau bisnis dan dapat diterapkan di sekolah adalah strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi atau strategi pembeda memberikan perbedaan sekolah satu dengan sekolah lain. Apa yang dimiliki sekolah satu tidak dimiliki oleh sekolah lain. Tentu apa yang dimiliki sekolah sebagai pembeda tidak luput dari proses manajemen dan pemilihan strategi diferensiasi

oleh sekolah sebagai upaya mendapat tujuan tersebut.

Dasar Pemilihan Strategi Diferensiasi dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Kejuruan

Hal pertama yang akan dianalisis dalam penelitian Strategi Diferensiasi dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Kejuruan adalah tentang pemilihan strategi diferensiasi dalam pengembangan lembaga. Di dalam bahasan ini akan dijelaskan mengapa strategi diferensiasi dipilih. Pertimbangan seperti apa yang menjadi dasar atau alasan dalam pemilihannya.

Secara teoritis, strategi merupakan serangkaian tindakan tertentu yang digunakan dalam pengembangan bisnis, menarik pelanggan, sukses dalam persaingan, peningkatan kinerja lembaga, serta digunakan dalam kinerja keuangan dan pasar sebagai langkah manajerial untuk mencapai tujuan. Pernyataan ini dikemukakan oleh Thompson et al. (2008). Tidak berhenti pada definisi, strategi diferensiasipun memiliki elemen produk yang dapat ditonjolkan sebagai pembeda menurut White (2004) yang di antaranya adalah produk itu sendiri yang dapat diartikan sebagai hal yang disediakan atau ditawarkan, pelanggan dengan artian kebutuhan dan keinginan segmen pasar yaitu masyarakat dan industry dunia kerja yang akan dituju, dan kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki sekolah untuk menentukan apa yang harus dilakukan dan posisi daripada sekolah.

Implementasi di lapangan pemilihan strategi diferensiasi dikarenakan beberapa hal seperti yang disampaikan oleh informan. Hal tersebut adalah sebagai berikut:

a. Terkait lulusan yang bisa diterima di Iduka.

Ketika lulusan berkuantitas besar dalam hal jumlah, maka akan saling berebut dalam pendaftaran pendidikan di perguruan tinggi dan pekerjaan di Industri dan Dunia Kerja (Iduka). Fenomena seperti ini terjadi setiap tahun melihat sistem pendidikan yang akan meluluskan peserta didik setiap tahunnya sebagai rotasi pendidikan. Dengan demikian, lembaga pendidikan akan terus melakukan pengembangan lembaga dengan mencari cara untuk menjadikan lulusan di setiap lembaga pendidikan akan diterima di industry dan dunia kerja. Tidak terkecuali

dengan digunakannya strategi diferensiasi. Penerapan strategi diferensiasi diharapkan akan mencetak lulusan yang berdaya saing tinggi melalui program-program baik dalam pembelajaran maupun layanan. Program pembelajaran dan layanan yang didukung oleh PTK (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) kompeten dan profesional. Didukung pula dengan sarana dan prasarana yang memadai dan *update* untuk mendukung pemahaman peserta didik hingga menjadi tahu dan kompeten di bidang kompetensi yang dipilih.

b. *Overload* jurusan jenuh

Banyaknya jurusan atau kompetensi keahlian yang sama di kota/kabupaten akan meningkatkan jumlah pesaing di bidang yang sama. Persaingan ini tidak dapat dihindari, terlebih lulusan dengan kompetensi keahlian yang sama akan semakin berebut peluang diterima di dunia kerja yang diincar. Adanya hal demikian, maka sekolah akan semakin inovatif dalam pengembangan lembaga melalui pengembangan kompetensi keahlian yang dimiliki dengan strategi diferensiasi yaitu menciptakan sesuatu yang khas yang hanya dimiliki sekolah itu sendiri. Dibuktikan dengan kompetensi keahlian yang masih jarang dibuka oleh sekolah lain, namun dibuka oleh SMK N 5 Bojonegoro.

c. Ketersediaan tenaga kerja

Tidak dapat dipungkiri, meskipun *overload* di bidang industry atau dunia kerja tertentu tak jarang masih ada dunia industry dan kerja yang membutuhkan tenaga kerja dengan kuantitas tinggi dan memiliki kualitas yang sesuai. Dunia industry dan dunia kerja tersebut seperti di bidang perminyakan dan gas atau dunia pertambangan lainnya. Dilihat dari hal tersebut, sekolah dapat membuka atau mendirikan kompetensi yang masih jarang didirikan di sekolah lain, namun memiliki peluang tinggi dalam dunia industry dan kerja. Adanya kompetensi keahlian yang dimiliki sekolah dan tidak dimiliki oleh sekolah-sekolah lain pada umumnya membentuk strategi diferensiasi daripada lembaga pendidikan itu sendiri dalam mengembangkan sekolah hingga membentuk kerja sama dengan Iduka guna tujuan ke depan. Tujuan untuk penyerapan lulusan ke industry dan dunia kerja.

d. Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah dalam hal ini adalah pemetaan SMK dengan tujuan agar tidak bersaing secara berlebihan karena jurusan atau kompetensi keahlian yang sama. Seperti adanya kompetensi keahlian computer hampir di setiap sekolah memiliki kompetensi keahlian teknik computer jaringan. Serta kompetensi lain seperti teknik kendaraan ringan hingga akuntansi. Kebijakan pemerintah dalam pemetaan sudah tidak memperbolehkan membuka jurusan jenuh yakni jurusan yang sudah banyak didirikan oleh sekolah-sekolah. Kemudian, ada pula kompetensi yang diminta untuk ditata ulang jika *output* atau lulusan bagus dan ada yang diminta untuk diganti.

Ditinjau dari kebijakan pemerintah ini, maka lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah dapat membuka jurusan atau kompetensi keahlian yang belum atau masih jarang dimiliki oleh sekolah lain. Inipun menjadi salah satu diferensiasi yang dapat dimiliki sekolah.

Berhubungan dengan peniadaan atau pengembangan lembaga dengan menghapus kompetensi jurusan dan membuka jurusan baru, SMKN 5 Bojonegoro dari awal berdiri membuka jurusan yang masih jarang dibuka oleh sekolah kejuruan lain. Bahkan disampaikan pula bahwa SMKN 5 Bojonegoro direkomendasikan untuk membuka kompetensi keahlian baru. Jurusan atau kompetensi keahlian baru yang akan dibuka adalah Teknik Produksi Minyak dan Gas serta Teknik Energi Surya, Hidro, dan Angin.

- e. Diferensiasi digunakan sebagai ikon sekolah yang khas

Untuk menjadikan lembaga tetap eksis di bidangnya, maka diperlukan pengembangan lembaga dengan menggunakan manajemen dan strategi. Manajemen yang baik, efektif, dan efisien akan membuat lembaga berjalan sedemikian rupa. Strategi yang digunakan akan membantu lembaga mencapai tujuan dalam pengembangan lembaga. Salah satunya proses manajemen yang menghasilkan strategi diferensiasi atau strategi pembeda akan menjadikan lembaga, di sini lembaga pendidikan yaitu sekolah memiliki ikon yang khas sebagai pembeda dari sekolah lain. Selain itu, ikon yang dimiliki dapat menarik perhatian konsumen, pelanggan, atau dalam hal ini adalah calon

peserta didik dan wali murid. Sehingga dapat meringankan beban dan memudahkan sekolah dalam proses PPDB. Selain itu, jika memang benar efektif untuk menarik perhatian pelanggan akan menghemat biaya dan waktu yang digunakan untuk sosialisasi ke sekolah-sekolah agar mendapat lebih banyak peserta didik.

Uraian dari implementasi di lapangan dapat memberikan analisis perbandingan kesesuaian teoritis dengan praktis. Berdasarkan keterangan pemilihan strategi diferensiasi dapat dianalisis bahwa implementasi di lapangan relevan dengan teori yang ada dengan penjabaran sebagai berikut:

Strategi menurut Thompson, Strickland, dan Gamble (2008) dengan arti rencana tindakan manajemen untuk menjalankan bisnis dan melakukan operasi. Strategi ini digunakan untuk membuat serangkaian tindakan tertentu dalam pengembangan bisnis, menarik perhatian dan menyenangkan pelanggan, sukses dalam persaingan, menjalankan operasi, meningkatkan kinerja lembaga, kinerja keuangan dan pasar. Berdasarkan serangkaian tindakan untuk pengembangan lembaga, secara praktis dalam implementasi lapangan kegiatan ini dilakukan oleh sekolah yang ditunjukkan dengan rekomendasi pembukaan kompetensi keahlian baru. Disampaikan bahwa tinggal menunggu surat perizinan dari Dinas Perizinan Provinsi. Kompetensi keahlian baru yang akan dibuka adalah teknik produksi minyak dan gas dan teknik energi surya, hidro, dan air yang masuk bagian teknik energy terbarukan. Hal ini menunjukkan sekolah terus mengalami dan menginginkan pengembangan lembaga.

Selain serangkaian tindakan untuk pengembangan lembaga, pemilihan strategi diferensiasi di sekolah secara implementatif digunakan untuk menarik perhatian dan minat pelanggan. Perbedaan ikon yang dimiliki sekolah memberikan nilai lebih yang dapat menarik perhatian serta menyenangkan pelanggan atau konsumen pendidikan. Ikon yang menarik ini dapat berupa prestasi atau predikat yang disandang oleh sekolah maupun kompetensi keahlian yang berbeda dari yang lain yang dipadupadankan dengan minat pelanggan. Berdasarkan hal ini dapat dianalisis kembali bahwa secara implementatif, pemilihan strategi yakni strategi diferensiasi membuktikan

kesesuaian implementasi di lapangan dengan teori yang ada sebagai tindakan untuk menarik dan menyenangkan pelanggan atau konsumen pendidikan.

Pemilihan strategi yang tepat akan menghasilkan hasil yang maksimal sesuai tujuan. Strategi yang merupakan komitmen manajerial untuk pengembangan lembaga, sebagai penarik minat dan upaya menyenangkan pelanggan. Strategi juga digunakan untuk menyukseskan lembaga dalam persaingan, membuat peningkatan dalam kinerja lembaga, kinerja keuangan, dan pasar. Dengan demikian, implementasi di lapangan yang ditinjau dengan penelitian kemudian dianalisis dan dijabarkan bagaimana hal tersebut terjadi, serta apakah selaras dengan teori atau terdapat gambaran lain.

Adanya pembeda SMK N 5 Bojonegoro dengan sekolah lain dalam hal kompetensi keahlian dapat membuat sekolah sukses dalam bersaing di industry dan dunia kerja. Mengapa demikian? Peralnya, kompetensi keahlian yang dimiliki SMK N 5 Bojonegoro masih jarang dibuka di sekolah lain sehingga daya serap lulusan memiliki persentase peluang yang lebih besar seperti di dunia pertambangan, perminyakan, dan gas. Selain hal tersebut, perbedaan yang diciptakan akan membuat lembaga bekerja lebih keras dengan meningkatkan kinerja pegawai atau PTK untuk mencetak lulusan yang benar-benar siap terjun ke dunia yang ditunjukkan sesuai dengan kompetensi keahlian yang diampu.

Kemudian, SMK N 5 Bojonegoro yang tergolong baru memiliki kendala dalam penganggaran karena perubahan kebijakan SMA/SMK yang dialihkan ke provinsi pada saat pendirian sekolah. Namun, dengan adanya strategi yang digunakan yakni strategi pembeda dengan memunculkan kompetensi keahlian yang masih jarang bahkan sedikit adanya di daerah Jawa Timur membuat SMK N 5 Bojonegoro mendapat predikat *pilot project* sehingga mendapat kucuran dana bantaun sebesar 65,5 M untuk pengembangan lembaga. Hal demikian menunjukkan, strategi yang digunakan sekolah dapat meningkatkan kinerja keuangan dan pasar dengan memanfaatkan dana bantuan untuk pengembangan lembaga. seperti dalam penyediaan bahan dan alat praktik.

Implementasi di lapangan dijabarkan sedemikian rupa untuk memudahkan pemahaman implementasi teori di lapangan. Kemudian, sejauh ini dalam pemilihan strategi yakni strategi diferensiasi dapat dikatakan relevan dengan pernyataan teori yang dikemukakan oleh Thompson et al. (2008).

Proses Perencanaan Strategi Diferensiasi dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Kejuruan

Menurut Taufiqurokhman (2016) manajemen strategi merupakan suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan memengaruhi antara satu dan lainnya yang bergerak secara serentak menuju arah yang sama. Diperkuat lagi dengan pendapat Nazarudin (2018) bahwa manajemen strategi merupakan ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan organisasi secara strategis guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berdasarkan kedua teori tersebut dapat diambil garis besar dengan penekanan pada komponen yang berkaitan dan memengaruhi dengan penggabungan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi manajemen strategi dikategorikan menjadi 3 (tiga) kegiatan dengan menurut David (2011) yang dituangkan menjadi tahapan-tahapan. Ketiga kegiatan atau tahapan tersebut berupa perencanaan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

SMK N 5 Bojonegoro berdiri berdasarkan keputusan pemerintah kabupaten dengan fokus pada sumber daya alam yang dimiliki Bojonegoro. Lebih fokus lagi didirikannya sekolah untuk menyiapkan tenaga bidang perminyakan dan energy terbarukan. Berdasarkan sumber daya alam yang dimiliki Bojonegoro mendorong berdirinya SMK N 5 Bojonegoro dengan kompetensi keahlian Teknik Pemboran Minyak dan Gas, Teknik Energi Terbarukan, dan Agribisnis Pengolahan Hasil Pertanian. Setelah berdirinya lembaga pendidikan SMK N 5 Bojonegoro dilakukan proses pengembangan visi dan misi pada tahap perencanaan strategi. Proses pengembangan visi dan misi sekolah dilakukan dengan melihat orientasi kebijakan pemerintah pusat, kemudian

kebijakan pemerintah daerah, mengukur kemampuan lembaga secara realistis sesuai dengan potensi. Di samping itu, tidak menutup telinga dalam arti membuka masukan dari pihak komite, orang tua atau wali murid, Iduka, maupun guru.

Selain pengembangan visi dan misi, pada tahap perencanaan strategi diferensiasi juga menetapkan tujuan yang akan dicapai. SMK N 5 Bojonegoro memiliki tujuan untuk menjadi sekolah yang unggul khususnya di bidang perminyakan dan energy terbarukan, menjadikan lulusan yang dapat diterima di industry dan dunia kerja, serta mempersiapkan peserta didik untuk memilih berkerja, melanjutkan, atau wirausaha. Perumusan tujuan dilakukan berdasarkan update permasalahan atau harapan yang disampaikan dalam rapat pengelola dua pecan sekali. Setelah itu, akan dikerucutkan dan difloorkan kepada dewan guru pada program bulanan.

Identifikasi lingkungan internal dan eksternal dilakukan sekolah pada tahap perencanaan strategi diferensiasi dengan menyebutkan bahwa pada dasarnya sekolah memiliki banyak keuntungan yang dalam hal ini berarti kelebihan. Setelah dilakukannya identifikasi lingkungan internal dan eksternal akan menghasilkan beberapa pertimbangan, dilakukanlah pemilihan dan penetapan alternatif strategi yang akan digunakan dalam mencapai tujuan. Pada tahap inilah strategi diferensiasi sebagai salah satu alternatif dalam pengembangan sekolah dilakukan. bentuk dari strategi diferensiasi ini ditunjukkan dengan kompetensi keahlian yang dimiliki serta rencana pembukaan kompetensi keahlian baru yang masih jarang dibuka oleh sekolah lain, budaya kedisiplinan yang diterapkan hingga kerja sama dengan TNI AU.

Perencanaan yang dilakukan di SMK N 5 Bojonegoro dimulai dengan pembentukan tim. Hal ini dikarenakan sekolah menerapkan adanya *team work* dalam suatu lembaga. selain itu, kerja tim juga dilakukan setiap menjelang awal tahun untuk mengumpulkan masukan, memikirkan *branding* sekolah, *output* dan *outcome* yang dimiliki sekolah. Tim ini bekerja sesuai dengan Tupoksi masing-masing.

Pelaksanaan Kegiatan Implementasi Strategi Diferensiasi dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Kejuruan

Pada tahap implementasi, kegiatan yang dilakukan adalah pengembangan budaya pendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, usaha pemasaran, pemanfaatan sistem informasi dan teknologi, serta menghubungkan kompensasi karyawan dalam hal ini PTK dengan kinerja organisasi. Pertama, untuk budaya pendukung di SMK N 5 Bojonegoro salah satunya diterapkan dengan melatih peserta didik untuk sopan santun, membangun kekompakan dengan kebersamaan dan komunikasi. Kemudian, struktur organisasi dirasa efisien sampai saat ini. Untuk pemasaran yang dilakukan, sekolah menggunakan berbagai strategi dan media untuk meningkatkan pemasaran dan memperluas informasi agar semakin banyak peserta didik yang mendaftar. Media yang digunakan seperti radio dan televise.

Kegiatan yang dilakukan dalam implementasi strategi diferensiasi selanjutnya adalah kerja sama dengan Iduka untuk kolaborasi dalam penyusunan kurikulum implementatif yang memuat penyalarsan pembelajaran di sekolah dan Iduka. Selain hal tersebut, kerja sama ini tujukan sebagai wadah magang atau praktik teori yang telah dipelajari sekaligus menstimulus agar lulusan dapat diterima di Iduka.

Tidak berhenti pada pemasaran dan kerjasama sekolah dengan Iduka, kegiatan implementasi terkait pemanfaatan sistem informasi dan teknologi juga dilakukan. sekolah telah memanfaatkan sistem informasi dan teknologi dalam bentuk *programming* yang berarti basis sistem sudah digunakan sekolah. *Programming* yang diterapkan mulai dari model pembelajaran hingga penilaian. Model seperti ini dirasa lebih efektif. Namun, membutuhkan anggaran yang tinggi. Diferenisasi SMK N 5 Bojonegoro dalam mengembangkan sekolah dengan menggunakan pemanfaatan sistem informasi dan teknologi ditunjukkan dengan adanya sistem pendaftaran langsung via *online*. Meskipun dalam pelaksanaannya terhambat karena sistem PPDB dipegang oleh Dinas Pendidikan.

Kegiatan terakhir dalam implementasi tetang kompensasi yang memungkinkan dapat

dihubungkan dengan kinerja lembaga. Namun, implementasi di lapangan mengatakan bahwa tidak ada hubungan untuk itu. Hal ini dikarenakan PNS memiliki sistem sendiri hal tersebut dan untuk GTT atau PTT dikatakan sulit untuk menentukan *reward* dan *punishment* karena honor diambil dari provinsi. Sehingga pihak sekolah hanya dapat mengusahakan dan membantu dalam mendapat NUPTK.

Pelaksanaan Kegiatan Evaluasi Strategi Diferensiasi dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Kejuruan

Pada tahap evaluasi strategi, kegiatan yang dilakukan lebih sedikit daripada dua tahap sebelumnya, yakni tahap perencanaan dan implementasi. Kegiatan dalam evaluasi strategi diferensiasi adalah melakukan peninjauan terkait factor internal dan eksternal, melakukan pengukuran kinerja, dan pengambilan tindakan korektif.

Peninjauan factor internal dan eksternal dilakukan setiap tahun oleh SMK N 5 Bojonegoro dalam proses pengembangan sekolah untuk mengetahui apa yang perlu diperbaiki dan dipertahankan. Untuk meninjau factor internal dan eksternal tersebut, SMK N 5 Bojonegoro memiliki tim pengembang yang melibatkan beberapa unsur di antaranya guru yang inovatif, guru produktif, serta Iduka sebagai partner. Peninjauan dalam factor internal dan eksternal dilakukan secara komprehensif baik dalam pengembangan kurikulum maupun pembelajaran.

Pengukuran kinerja yang selanjutnya dilakukan dalam tahap evaluasi. Pengukuran kinerja salah satunya diterapkan pada kinerja guru. pengukuran kinerja guru ini dilakukan dengan evaluasi program yang belum bisa direalisasikan yang melibatkan tim pengembang sekolah. Kemudian, setelah melakukan pengukuran kinerja, sekolah melakukan tindakan korektif apabila terdapat kendala atau program yang tidak sesuai dengan rencana. Dengan kata lain, kurang maksimalnya program dapat memunculkan tindakan korektif. Hal demikian, dilakukan untuk pengembangan sekolah yang lebih baik ke depan.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan secara implementatif, dapat dianalisis bahwa teori yang ada terkait proses manajemen strategi

yang memuat kegiatan-kegiatan yang telah diuraikan menurut Fred. R David dapat dikatakan secara general memiliki kesesuaian antara teori dan implementasi. Namun, dalam implementasi di lapangan ada kegiatan yang tidak sesuai dengan teori karena faktor-faktor tertentu. Kegiatan tersebut terdapat dalam tahap implementasi yang menghubungkan antara kompensasi dan kinerja. Secara teori, menghubungkan kompensasi dengan kinerja dapat dilakukan dalam lembaga atau organisasi bidang ekonomi ataupun sosial.

Akan tetapi, dalam bidang pendidikan untuk lembaga pendidikan seperti sekolah yang dianalisis berdasarkan temuan di lapangan kegiatan tersebut tidak dapat dilakukan karena beberapa factor yang memengaruhi. Factor tersebut di antaranya dalam hal ini yang berhubungan dengan kompensasi dan kinerja adalah PTK, maka berkaitan dengan PNS dan GTT (Guru Tidak Tetap). Sistem PNS yang berkaitan dengan kompensasi dan kinerja dipegang oleh pusat. Sedangkan GTT dipegang oleh provinsi. Sehingga lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah tidak memegang peranan dalam hubungan kompensasi dan kinerja. Dengan demikian, dalam proses manajemen strategi dapat dikatakan antara teori dan implementasi memiliki kesesuaian. Berdasarkan hal tersebut, teori yang digunakan masih relevan untuk saat ini dan dirasa belum ada temuan terkait teori baru yang lebih akurat.

Berdasarkan tinjauan uraian dasar pemilihan strategi diferensiasi dan proses manajemen strategi akan dianalisis strategi diferensiasi SMK N 5 Bojonegoro terkait elemen diferensiasi produk dalam pengembangan sekolah. Elemen diferensiasi produk ini menurut White (2004) berupa produk, pelanggan, serta kapabilitas dan kompetensi inti lembaga. Sedangkan menurut Kotler & Keller (2016) diferensiasi ditunjukkan dari bentuk, fitur, kualitas kinerja, kualitas kesesuaian, daya tahan, keandalan, kemampuan memperbaiki, dan gaya.

Penelitian yang dilakukan di lembaga pendidikan kejuruan SMK N 5 Bojonegoro menghasilkan analisis secara deskriptif. Analisis tersebut berupa SMK N 5 Bojonegoro memuat ketiga elemen dalam diferensiasi produk. Ketiga elemen tersebut adalah produk itu sendiri,

pelanggan, serta kapabilitas dan kompetensi inti lembaga. Elemen pertama adalah produk. Berbicara tentang produk sama halnya berbicara tentang apa yang ditawarkan atau disediakan oleh sebuah organisasi, lembaga, atau institusi. Produk dalam hal ini dapat diartikan sebagai kompetensi keahlian dan lulusan yang dimiliki SMK N 5 Bojonegoro. Seperti yang dikatakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh SMK N 5 Bojonegoro masih jarang dibuka oleh sekolah kejuruan lain baik di lingkup kabupaten maupun provinsi.

Berdasarkan hal ini sudah terlihat bahwa sekolah memiliki diferensiasi lembaga. Berdasar pada kompetensi keahlian yang dimiliki pula dapat dianalisis bahwa produk lainnya yakni lulusan memiliki perbedaan dengan lulusan sekolah lain. Kemudian, untuk elemen pelanggan, SMK N 5 Bojonegoro memiliki 2 (dua) pelanggan. Dua pelanggan tersebut berkaitan dengan kompetensi keahlian dan lulusan. Kompetensi keahlian merupakan apa yang ditawarkan dan disediakan untuk pelanggan berupa peserta didik dan wali murid. Sedangkan lulusan dapat ditawarkan dan disediakan sebagai tenaga kerja untuk Industri dan dunia kerja sebagai pelanggan. Elemen diferensiasi produk ketiga adalah kapabilitas dan kompetensi inti perusahaan. Jika elemen ini yang menentukan apa yang dapat dilakukan lembaga dan di mana posisi lembaga itu sendiri, maka diferensiasi ini dapat dimunculkan dari adanya identifikasi atau analisis lingkungan internal dan eksternal berupa analisis SWOT. Kemudian berdasar pada analisis SWOT akan mendapat konklusi apa yang harus dilakukan dan di mana posisi lembaga.

Hal di atas selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Kotler & Keller (2016) bahwa untuk menjadi bermerk, produk harus dibedakan atau memiliki perbedaan dengan produk lain. Perbedaan atau pembeda dapat berupa produk, fitur, kualitas kinerja, kualitas kesesuaian, daya tahan, keandalan, kemampuan memperbaiki, dan gaya. Berdasar pada pembeda tersebut, SMK N 5 Bojonegoro memiliki pembeda dari mulai produk yang berupa kompetensi keahlian dan lulusan, fitur berupa pemanfaatan sistem informasi dan teknologi yang digunakan oleh sekolah, kualitas kinerja dengan tersedianya guru produktif yang

memadai di bidangnya, kualitas kesesuaian yang ditunjukkan dengan kesesuaian kurikulum pembelajaran sekolah dengan partner Iduka, memiliki daya tahan yang dapat dilihat lama berdirinya sekolah dengan prestasi dan predikat yang diraih, hingga memiliki kemampuan korektif atau memperbaiki yang ditunjukkan dengan adanya program evaluasi dan tindakan korektif jika program memiliki kendala dalam pelaksanaannya.

Strategi Diferensiasi sebagai Upaya Pengembangan Lembaga Pendidikan Kejuruan

Pada hakikatnya strategi diferensiasi dilakukan sebagai upaya pengembangan lembaga pendidikan kejuruan. Strategi diferensiasi yang merupakan strategi pembeda menunjukkan ikon khas yang dimiliki sekolah. Penerapan strategi diferensiasi melalui proses yang dijalankan dalam manajemen strategi atau dapat disebut dengan proses manajemen strategi yang menghasilkan alternatif strategi pilihan. Dilakukannya proses manajemen strategi yang melibatkan fungsi dari manajemen, lembaga dapat melakukan analisis apa yang diperlukan, apa yang perlu ditingkatkan, hingga mengidentifikasi kekuatan pesaing dan menciptakan keunggulan bersaing.

Pada dasarnya lembaga pendidikan perlu melakukan pengembangan guna bertahan dan mampu bersaing. Sikap untuk terus bertahan dan memiliki keunggulan bersaing diwujudkan dengan adanya manajemen strategi yang menghasilkan strategi yang tepat sesuai sumber daya yang dimiliki sekolah ataupun membuat terobosan baru dengan menganalisis lingkungan sekitar. Salah satu hasil dari manajemen strategi adalah pemilihan strategi diferensiasi. Upaya yang penting dilakukan dalam pengembangan lembaga pendidikan kejuruan adalah bagaimana sekolah menciptakan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, strategi yang dipilih dalam pengembangan lembaga pendidikan kejuruan adalah strategi diferensiasi yakni strategi pembeda. Mengapa strategi diferensiasi dirasa tepat untuk dipilih dalam pengembangan lembaga pendidikan kejuruan? Pasalnya, lembaga pendidikan kejuruan lebih melekat dengan persaingan yang mencetak lulusan kompeten dan mampu diterima di

industry dan dunia kerja berdasarkan kompetensi keahlian masing-masing lulusan. Oleh sebab itu, strategi diferensiasi perlu diterapkan di lembaga pendidikan kejuruan.

Pengembangan lembaga pendidikan terjadi tidak begitu saja, melainkan ada sebab yang mendasari. Seperti yang dikemukakan oleh Rusdiana (2016) bahwa penyebab terjadinya pengembangan lembaga dikarenakan kemajuan dan perkembangan inovasi teknologi, adanya peralatan baru sesuai dengan kebutuhan atau tuntutan lembaga, perbaruan sistem, metode sekolah baru yang berkaitan dengan pemimpin lembaga baru yang dapat merubah metode dalam pengelolaan lembaga, bentuk organisasi lembaga baru, dan komunikasi dalam sekolah.

Pengembangan SMK N 5 Bojonegoro sendiri didorong karena inovasi teknologi yang terus maju dan berkembang. Ini ditunjukkan dengan adanya sistem informasi dan teknologi yang digunakan oleh SMK N 5 Bojonegoro dalam sistem pembelajaran dan pendaftaran meskipun belum maksimal dalam pelaksanaannya. Selain itu, peralatan yang baru juga mendorong SMK N 5 Bojonegoro melakukan pengembangan, terlebih sekolah merupakan sekolah kejuruan yang pekat dengan sarana dan prasarana yang memadai dan baru sesuai dengan penggunaan di lapangan atau industry dan dunia kerja.

Perbaruan sistem yang terjadi mendorong pengembangan SMK N 5 Bojonegoro untuk memperbaharui sistem yang sudah usang agar lembaga menjadi lebih baik. Pengetahuan tentang usangnya sistem ini dapat diketahui dengan melakukannya proses manajemen strategi pada tahap awal yakni perencanaan dengan kegiatan identifikasi lingkungan internal dan eksternal. Kemudian, sebab terjadinya pengembangan lembaga berdasar pada metode sekolah baru dengan menekankan pada perubahan lembaga karena adanya pemimpin baru yang memungkinkan pembuatan langkah-langkah baru dan metode dalam pengelolaan lembaga.

Penyebab selanjutnya adalah bentuk organisasi lembaga baru. Dikatakan bahwa lembaga pendidikan tidak akan maju tanpa bantuan organisasi yang membantu. Implementasi di lapangan pun mengatakan demikian bahwa sekolah dapat maju dan

berkembang dengan salah satu faktornya adalah dengan struktur organisasi yang efisien dan efektif. Hal ini didukung dengan pernyataan informan SMK N 5 Bojonegoro yang mengungkapkan struktur organisasi yang ada memiliki keefektifan dan efisiensi. Sebab terakhir terjadinya pengembangan lembaga menurut Rusdiana (2016) adalah komunikasi dalam sekolah. Hal ini didasarkan pada budaya pendidikan di Indonesia yang mencakup berbagai budaya. Oleh sebab itu, komunikasi diperlukan dan komunikasi yang baik akan berdampak baik terhadap sekolah. Komunikasi di SMK N 5 Bojonegoro dapat dianalisis bahwa ini mendorong adanya pengembangan lembaga ditunjukkan dengan pernyataan bahwa budaya pendukung yang ada adalah kekompakan dan komunikasi yang dijalin. Selain itu, perumusan tentang program, kebutuhan dan keperluan sekolah, kendala yang dihadapi sekolah, apa yang perlu diperbaiki oleh sekolah disampaikan dengan adanya rapat pengelola dan PTK dalam jangka waktu tertentu.

Pengembangan lembaga pendidikan kejuruan dalam hal ini adalah SMK N 5 Bojonegoro dapat dikatakan memuat aspek pengembangan di bidang sumber daya manusia sekolah yang ditunjukkan dengan proses pendapatan NUPTK yang dibantu oleh sekolah. Kemudian pengembangan kurikulum dengan pembuatan kurikulum implementatif yang bekerja sama dengan partner Iduka, serta proses belajar mengajar yang menggunakan media *online* atau sistem informasi dan teknologi masa kini. Selain itu, sekolah melakukan pengembangan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan kompetensi keahlian yang disesuaikan dengan industry dan dunia kerja. Terakhir, pengembangan sumber dana sekolah yang ditunjukkan dengan bertambahnya dana bantuan yang didapatkan sekolah melalui predikat atau prestasi yang diraih, hingga pengembangan budaya sekolah sesuai dengan budaya yang dibentuk di SMK N 5 Bojonegoro, hingga pengembangan. Aspek pengembangan sekolah tersebut di kemukakan oleh Rudiana & Nasihudin (2019). Sehingga secara implementatif, pengembangan lembaga pendidikan kejuruan yang dilakukan oleh SMK N 5 Bojonegoro berdasar pada teori yang ada.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di SMK N 5 Bojonegoro menunjukkan pengembangan sekolah perlu dilakukan dengan melibatkan proses manajemen strategi. Pelibatan manajemen strategi digunakan untuk mengetahui kebutuhan dan keperluan sekolah sehingga mengetahui apa yang harus dilakukan dan yang perlu dikembangkan serta apa yang perlu ditinggalkan. Pengetahuan akan hal tersebut akan memudahkan sekolah dalam melakukan pengembangan dan mencapai tujuan karena alternatif strategi yang dipilih dalam proses manajemen strategi yang dilakukan.

SMK N 5 Bojonegoro melihat sumber daya alam yang dimiliki Bojonegoro dan kebutuhan segmen pasar serta kompetitor di bidang pendidikan sehingga memunculkan terobosan untuk membuka kompetensi keahlian yang masih jarang dan sesuai dengan sumber daya alam yang dimiliki saat pendirian sekolah. Selain itu, SMK N 5 Bojonegoro saat inipun akan membuka jurusan baru yang masih jarang. Ini menunjukkan SMK N 5 Bojonegoro menggunakan strategi diferensiasi dalam pengembangan sekolah. Strategi diferensiasi diterapkan dengan melihat kompetitor di bidang yang sama untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan melihat kebutuhan segmen pasar.

Dengan demikian, berdasar pada teori dan implementasi di lapangan, peneliti berpendapat bahwa strategi merupakan suatu usaha dan tindakan berupa cara, taktik, atau teknik dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal oleh perseorangan, organisasi, maupun lembaga untuk mencapai tujuan. Di samping itu, ada diferensiasi yang berarti sesuatu yang berbeda atau pembeda sesuatu dengan yang lain. Secara harfiah, strategi dan diferensiasi dapat digabungkan untuk dilakukan dengan arti bahwa strategi diferensiasi merupakan suatu usaha dan tindakan berupa cara, taktik, atau teknik dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal oleh perseorangan, organisasi, maupun lembaga untuk mencapai tujuan. Penggunaan strategi diferensiasi berdasarkan identifikasi dan analisis lingkungan. Hal ini dapat diartikan dengan apa yang dimiliki oleh orang lain, organisasi lain, atau lembaga lain di bidang yang sama dan dapat disebut sebagai kompetitor akan membantu perseorangan, organisasi, atau

lembaga memunculkan apa yang tidak dimiliki oleh kompetitor tersebut sehingga dapat memunculkan perbedaan di antaranya. Dengan begitu, perseorangan, organisasi, atau lembaga akan dapat bertahan dan dapat melakukan pengembangan.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan data penelitian kualitatif dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi di SMK N 5 Bojonegoro tentang strategi diferensiasi dalam pengembangan lembaga pendidikan kejuruan, terdapat beberapa kesimpulan. Adapaun kesimpulan tersebut antara lain: (1) Pemilihan strategi diferensiasi dalam pengembangan lembaga pendidikan didasarkan pada beberapa hal. Pertama, karena lulusan yang diharapkan dapat diterima oleh Iduka (Industri dan Dunia Kerja). Kedua, *overload* jurusan jenuh dalam arti banyak jurusan atau kompetensi keahlian yang sama di sekolah kejuruan lain. Ketiga, ketersediaan dan peluang tenaga kerja yang dibutuhkan di Iduka (Industri dan Dunia Kerja) khususnya bidang perminyakan dan gas. Keempat, terkait kebijakan pemerintah tentang pemetaan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang tidak memperbolehkan sekolah membuka jurusan jenuh yakni kompetensi keahlian yang sudah banyak dibuka oleh sekolah kejuruan. Kemudian, kelima adalah terkait diferensiasi yang digunakan sebagai ikon sekolah kejuruan yang khas. Ikon khas yang dimiliki sekolah diharapkan dapat menarik minat masyarakat sehingga memudahkan sekolah dalam proses PPDB. (2) Tahap perencanaan strategi diferensiasi dalam proses manajemen strategi SMK N 5 Bojonegoro dilakukan dengan pengembangan visi dan misi, penetapan tujuan, identifikasi lingkungan internal dan eksternal, pemilihan dan penetapan alternatif strategi dan strategi khusus. Pengembangan visi dan misi dilakukan dengan melihat orientasi kebijakan pemerintah pusat, kebijakan pemerintah daerah, pengukuran kemampuan secara realistis berdasarkan potensi, dan membuka saran atau masukan dari pihak komite, wali siswa, Iduka, hingga guru. Untuk identifikasi lingkungan internal dan eksternal dilakukan dengan analisis SWOT. Berdasarkan analisis lingkungan internal

dan eksternal inilah muncul alternatif strategi sehingga dipilihlah strategi diferensiasi dalam pengembangan lembaga. Pada tahap perencanaan dalam proses manajemen strategi, SMK N 5 Bojonegoro membentuk tim dan menerapkan sistem kerja *team work*. (3) Implementasi strategi diferensiasi dalam proses manajemen strategi SMK N 5 Bojonegoro dilakukan dengan pengembangan budaya pendukung strategi seperti kedisiplinan, kesopanan, kerjasama dan kekompakan, serta komunikasi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, dilakukannya usaha pemasaran melalui berbagai cara seperti sosialisasi, promosi radio dan Tv, serta pemanfaatan sistem informasi dan teknologi. Berdasarkan data di lapangan, SMK N 5 Bojonegoro tidak menghubungkan kompensasi PTK dengan kinerja organisasi dikarenakan sebab tertentu seperti PNS yang memiliki sistem sendiri dan GTT atau PTT yang honor diambil dari provinsi. (4) Tahap evaluasi strategi diferensiasi dalam proses manajemen strategi SMK N 5 Bojonegoro. Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan sekolah tergolong lebih sedikit. Kegiatan tersebut adalah dilakukannya peninjauan factor internal dan eksternal, pengukuran kinerja, dan pengambilan tindakan korektif. Peninjauan factor internal dan eksternal dilakukan dengan komprehensif dalam pengembangan kurikulum maupun pembelajaran serta melibatkan beberapa unsur berupa guru inovatif, guru produktif, dan Iduka. Kemudian, pengukuran kinerja dilakukan dengan evaluasi program. Terakhir, pengambilan tindakan korektif yang dilakukan apabila terdapat kendala atau program yang tidak sesuai dengan rencana.

Saran

Berdasar pada kesimpulan penelitian strategi diferensiasi dalam pengembangan lembaga pendidikan kejuruan di SMK N 5 Bojonegoro, memuat saran yang diharapkan dapat membangun pihak yang berkaitan untuk menjadi lebih baik ke depannya. Saran tersebut antara lain: (1) Kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga pendidikan diharapkan meningkatkan model kepemimpinan yang demokratis dan memperdalam wawasan. Hal ini dikarenakan peran kepala sekolah sangat penting dalam memajukan lembaga dan menciptakan struktur organisasi yang efektif.

(2) Pendidik, dalam implementasi pembelajaran dapat lebih inovatif terkait praktik yang dilakukan di sekolah jika peralatan atau bahan praktik kurang memadai. Seperti penggunaan media belajar dengan video yang disertai replica atau miniature. (3) Sebagai upaya pengembangan lembaga pendidikan kejuruan, strategi diferensiasi dalam layanan pendidikan perlu ditingkatkan. Layanan pendidikan tersebut dapat berupa hubungan yang transparan antara sekolah kejuruan dengan masyarakat melalui website atau kontak lembaga. Sehingga dalam hal ini, layanan informasi yang disediakan sebagai salah satu layanan pendidikan yang ada di SMK N 5 Bojonegoro dapat ditingkatkan dalam *update* program sekolah atau informasi lainnya. (4) Lembaga pendidikan kejuruan di sini SMK N 5 Bojonegoro perlu menambah kemitraan di bidang kompetensi keahlian yang dimiliki, khususnya bidang pertanian. Kerja sama kemitraan ini akan membantu membuka peluang kerja untuk peserta didik setelah lulus.

DAFTAR PUSTAKA

- Bojonegoro, S. N. 5. (n.d.). *Profil SMK N Bojonegoro*.
<https://smkn5bojonegoro.sch.id/html/index.php>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts And Cases* (13th ed.). Pearson Education, Inc.
- Hidayat, R., & Abdillah. (2019). *Ilmu Pendidikan: Konsep, Teori, dan Aplikasinya* (C. Wijaya & Amiruddin (Eds.)). Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education, Inc.
- Kristiawan, M., Safitri, D., & Lestari, R. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Deepublish Publisher.
- Lubis, A. F., Anggraini, A. M. T., Toha, K., Kagramanto, B., Hawin, Sirait, N. N., Sukarmi, Maarif, S., & Silalahi, U. (2009). *Hukum Persaingan Usaha* (A. F. Lubis & N. N. Sirait (Eds.)). ROV Creative Media.
- Makarim, F. rizal. (2021). *Mengenal Protokol Kesehatan 5M Untuk Cegah COVID-19*. 2021.
<https://www.halodoc.com/artikel/mengenal->

- protokol-kesehatan-5m-untuk-cegah-covid-19
- Nazarudin. (2018). *Manajemen Strategik*. CV. Amanah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Pub. L. No. 13 (2015).
- Rudiana, & Nasihudin. (2019). *Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan*. Pustaka Ilmu.
- Rusdiana. (2016). *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan* (B. A. Saebani (Ed.)). Pustaka Setia.
- Siyoto, S., & Sodik, A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian* (Ayup (Ed.)). Literasi Media Publishing.
- Subadi, T. (2006). *Penelitian Kualitatif* (E. F. Hidayati (Ed.)). Muhammadiyah University Press.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D, dan Penelitian Pendidikan)*. Alfabeta.
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Thompson, A., Strickland, A. ., & Gamble, J. (2008). *Strategic Management: Crafting and Executing Strategy, Concepts and Cases* (16th ed.). The McGraw-Hill Companies, inc.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pub. L. No. 20 (2003).
- Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1946.
- White, C. (2004). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan.