

# Manajemen Pemasaran Sekolah sebagai Salah Satu Kunci Keberhasilan Persaingan Sekolah

Henry Sumurung Octavian, SE., M.M.\*)

## Abstrak

**S**aat ini istilah efektif dan efisien merupakan istilah yang sering digunakan sehubungan dengan pola persaingan yang semakin ketat. Tidak terkecuali dunia pendidikan termasuk sekolah merasakan tuntutan kondisi lingkungan tersebut. Banyak perubahan yang harus dilakukan khususnya menyangkut pola-pola manajemen sekolah selama ini. Sebagai organisasi nirlaba maka sekolah seharusnya berusaha melakukan terobosan akibat berkurang atau bahkan hilangnya insentif yang diterima lembaga pendidikan. Sekolah sebagai lembaga penyedia jasa pendidikan perlu belajar dan memiliki inisiatif untuk semakin meningkatkan kepuasan pelanggan karena pendidikan merupakan proses yang sirkuler yang saling mempengaruhi dan berkelanjutan. Inisiatif sekolah dimulai dari mencari tahu (riset pasar) kondisi pasar pendidikan. Dari berbagai macam segmen yang ada di pasar, selanjutnya sekolah menetapkan strategi pemasaran yang sesuai dengan pasar sasaran. Dalam pemetaan pasar yang tersegmen, penyedia jasa pendidikan (sekolah) akan secara fokus menetapkan atribut-atribut kepentingan sesuai dengan karakteristik segmen yang dipilih. Lebih dari itu gap keseimbangan antara jumlah penyelenggara sekolah dan jumlah siswa akan semakin kecil akibat sekolah secara komprehensif mengukur sumber daya dan kondisi pasar.

**Kata kunci:** Manajemen sekolah, manajemen pemasaran, strategi pengelolaan, atribut pendidikan, pasar pendidikan, segmen, target pasar, riset pasar

## *Abstract*

*Nowdays the terms of 'effective' and 'efficient' are more often used in relation to tight competition patterns. Such as a competition also occurs in the education world. Schools are demanded to improve management system,*

\*) Kepala SMA BPK PENABUR Bogor, Juara III Lomba Karya Tulis HUT ke-55 BPK PENABUR Kategori Karyawan

*teaching and learning process in order to be able to sustain, develop, and compete. As a non profit institution, schools are expected to make some breakthroughs and innovations to satisfy their consumers. The writer discusses some ideas how to improve school management to maximize the attainment of its educational objectives.*

## **Pendahuluan**

Dalam kondisi krisis multidimensi yang berkepanjangan, pendidikan telah menarik perhatian berbagai pihak setelah bergeser menjadi salah satu pos pengeluaran yang semakin besar dan memberatkan di sebahagian besar anggota masyarakat. Tingginya biaya pendidikan merupakan konsekuensi dari meningkatnya biaya dan ditambah lagi dengan berkurangnya kemampuan para penyandang dana pendidikan.

Pendidikan yang 'mahal' akan semakin menjadi relatif ketika kita melihat dari sudut pandang yang berbeda. Apabila pendidikan dianggap sebagai suatu bentuk investasi yang akan memberikan suatu benefit di masa mendatang maka tidak akan terjadi penempatan biaya pendidikan dalam skala prioritas terakhir atau berada di bawah pengeluaran-pengeluaran yang konsumtif. Perspektif inilah yang harus terus diupayakan menjadi sependang agar tidak terjadi gap pendekatan bagi solusi masalah-masalah seputar pendidikan. Komunikasi yang sering sumbang harus disamakan, paling tidak untuk membuka forum diskusi yang lebih terarah bagi semua pihak yang berkepentingan di dunia pendidikan.

Bermunculannya sekolah-sekolah baru menimbulkan fenomena dalam dunia kependidikan. Bentuk dan pendekatan pendidikan semakin berkembang dan kompleks. Tidak hanya pemain-pemain lama yang mengembangkan sekolah yang sudah ada namun juga dari pelaku usaha non kependidikan dan bahkan penyelenggara pendidikan dari luar negeri. Secara objektif, masyarakat semakin sulit menentukan pilihan lembaga pendidikan formal/sekolah yang akan digunakan.

Sehubungan dengan kurikulum berbasis kompetensi, maka pendekatan satu arah guru-siswa akan semakin dikurangi. Metode-metode partisipatif berdasarkan kompetensi akan semakin digunakan. Peserta didik akan semakin mendapat perhatian secara pribadi. Dengan semakin ditambahkan fitur-fitur pengajaran tersebut, maka biaya operasional secara rasional akan bertambah. Hal yang logis ketika kualitas suatu produk/layanan ditingkatkan maka akan meningkatkan biaya.

Di lain pihak pengelolaan suatu lembaga menuju organisasai yang efektif dan efisien merupakan syarat mutlak keberhasilan organisasi tersebut. Tidak terkecuali lembaga pendidikan yang juga akan semakin dituntut menjadi

organisasi yang tepat sasaran dan berdayaguna. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal memerlukan suatu sistem pengelolaan yang profesional.

Sekolah formal sebagai organisasi nirlaba telah banyak mengalami redefinisi dalam hal bagaimana seharusnya sekolah dapat tetap beroperasi dalam iklim *hypercompetitive*. Visi dan Misi sekolah dengan pendekatan situasional akan seringkali disalahartikan oleh masyarakat. Dari paparan kondisi pendidikan di atas, maka pengelolaan sekolah memainkan peranan yang penting dan menentukan keberlangsungan serta perkembangan sekolah itu dimasa yang akan datang. Bagaimana sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan dikelola serta strategi yang bagaimana diperlukan perlu dibahas lebih lanjut.

### **Manajemen Sekolah**

Sebagai salah satu komponen utama dalam sistem pendidikan, sekolah sudah selayaknya memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). Hal ini tidak terlepas dari seberapa baik sekolah itu dikelola. Apabila sekolah dianalogikan sebagai mesin produksi, maka kualitas output akan relevan sekali dengan kualitas mesin tersebut.

Pengelolaan Pendidikan bermutu tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen secara umum yaitu: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Directing*) dan Pengendalian (*Controlling*). Fungsi-fungsi manajerial tersebut hendaknya dilakukan oleh setiap pengelola sekolah secara efektif dan efisien, dimana pimpinan (kepala sekolah) secara khusus merupakan orang yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya sekolah yaitu: SDM, siswa, metode, sarana prasarana dan pasar.

Manajemen sekolah berbasis kualitas (*Quality Education*) merupakan dasar efektifitas dari segala keberhasilan program-program sekolah. Pendidikan yang bermutu merupakan standar kesesuaian tampilan (*performance*) terhadap atribut-atribut yang dianggap penting oleh para pelanggan/pengguna jasa pendidikan. Atribut-atribut mutu tersebut hendaknya diketahui oleh penyelenggara sekolah sehingga dalam operasionalisasi kegiatan dapat mengacu pada kepentingan mutu pelanggan.

Kegiatan pendidikan di sekolah sebagai salah satu bentuk pelayanan jasa (*service*) memiliki bentuk proses yang sirkuler bukan linier atau sekedar jual beli. Dalam sistem pendidikan, sekolah hendaknya dapat memberikan inisiatif peran yang dapat memancing peran positif komponen sistem pendidikan lainnya seperti tergambar sebagai berikut:

Gambar 1  
Proses Sirkuler Pendidikan

Keterangan:

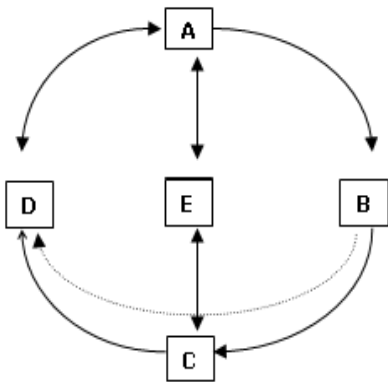
A : Lembaga Pendidikan/ Sekolah

B : Jasa Kependidikan

C : Pelanggan Primer (Peserta Didik)

D : Pelanggan Tersier (Dunia Usaha, Lembaga Studi Lanjutan)

E : Masyarakat, Pemerintah



dunia usaha

alam industri jasa kependidikan menghasilkan  
tegorikan sebagai (Tampubolon, 2005): (1)  
a/ pelayanan kependidikan dan (2) **produk**  
produk pendidikan sekolah terdiri dari jasa:  
jan kehidupan bermasyarakat, ekstrakurikuler  
inilah yang merupakan wilayah kendali penuh  
ukur pelayanan sekolah oleh komponen

pendidikan lainnya.

### Strategi Pengelolaan Sekolah

Masyarakat mengharapkan sekolah dapat memberikan penyediaan pelayanan pendidikan secara maksimal. Harapan yang besar pada sekolah memerlukan energi yang besar. Untuk itu diperlukan banyak dukungan dari berbagai pihak. Di negara-negara maju, perlakuan khusus kepada lembaga yang

menyelenggarakan pendidikan umum sudah sangat kondusif. Tentunya tidak terlepas dari kemampuan pemerintahnya.

Sekolah dalam menjalankan kegiatan pendidikan sangat tergantung kepada tiga jenis sumber pemasukan keuangan, yaitu: (1) pemilik organisasi, (2) masyarakat pengguna dan (3) pihak ketiga. Masalah yang sering timbul adalah bagaimana jaminan ketersediaan dana tersebut secara jelas dan kontinyu, tanpa mengganggu kelangsungan kegiatan operasional sekolah.

Masalah lain yang dapat timbul adalah ketika para penyandang dana memiliki kepentingan yang berbeda. Adalah sangat penting untuk sekolah mencari sumber-sumber dana yang tidak memiliki kepentingan yang saling berbenturan. Tentunya sangat adil ketika visi dan misi sekolah diawali dari tujuan lembaga pembentuknya (pemerintah atau yayasan).

Dalam kondisi tertentu, sekolah-sekolah yang mempunyai keterbatasan sumber daya yang dimiliki, maka strategi *alliances* merupakan jawaban dalam meningkatkan kapasitas dan kualitas pelayanan. Strategi *alliance* merupakan bentuk kerjasama dengan lembaga lain yang paling aman dijalankan dibandingkan metode kerjasama lainnya (*piggybacking* dan *merger*), ketika identitas organisasi tersebut masih terjaga. Hal ini sangat logis ketika kompetensi dan kolaborasi antar lembaga pendidikan akan menjadi semakin dinamis, maka untuk materi-materi tertentu (seperti ketrampilan dan seni), sekolah dapat bekerjasama dengan mitra yang kompeten. Sebagai contoh untuk penyediaan pendidikan ketrampilan komputer bisa menggandeng lembaga pendidikan komputer yang sudah ada. Namun perlu diperhatikan bahwa strategi ini memiliki konsekuensi terpengaruhnya imej sekolah oleh lembaga mitra. Untuk itu diperlukan penetapan mitra yang memiliki visi dan misi yang sejalan serta reputasi yang baik.

Pola persaingan antar sekolah dapat disikapi sebagai suatu iklim yang kondusif dalam pertumbuhan penyelenggaraan pendidikan. Isu-isu komersialisasi pendidikan merupakan konsekuensi logis dari tidak meratanya pasar yang terlayani oleh sekolah yang ada. Timbulnya sekolah favorit adalah akibat atribut-atribut sekolah yang secara panca indra tertangkap sebagai sekolah yang dapat memenuhi kebutuhan pasar. Atribut-atribut sekolah antara lain visi dan misi, sarana prasarana fisik, reputasi pendidik, prestasi siswa dan lulusan.

Di lain pihak perlu pengelompokan pasar pengguna jasa pendidikan yang luas ke dalam beberapa segmen. Sekolah dapat lebih menajamkan strategi pengelolaan sehubungan dengan pasar yang menjadi segemennya. Akan lebih baik sekolah menjadi yang terbaik di kelasnya.

## Manajemen Pemasaran Sekolah

Kotler mendefinisikan Pemasaran sebagai suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain. Dengan demikian pemasaran produk dan jasa, termasuk sekolah akan terkait kepada konsep: **permintaan, produk, nilai dan kepuasan pelanggan.**

Konsep produk dalam dunia pendidikan terbagi atas jasa kependidikan dan lulusan. Jasa kependidikan sendiri terbagi atas jasa: kurikuler, penelitian, pengembangan kehidupan bermasyarakat, ekstrakurikuler dan administrasi. Bentuk produk-produk tersebut hendaknya sejalan dengan permintaan pasar atau keinginan pasar yang diikuti oleh kemampuan dan kesediaan dalam membeli jasa kependidikan.

Sekolah hendaknya dapat berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Selain itu juga perlu mencermati pergeseran konsep 'keuntungan pelanggan' menuju 'nilai' (*value*) dari jasa yang terhantar. Sekolah mahal tidak menjadi masalah sepanjang manfaat yang dirasakan siswa melebihi biaya yang dikeluarkan. Dan sebaliknya sekolah murah bukan jaminan akan diserbu calon siswa apabila dirasan nilainya rendah.

Langkah-langkah kegiatan dalam mengelola pemasaran sekolah yaitu:

### 1. Identifikasi pasar

Tahapan pertama dalam pemasaran sekolah adalah mengidentifikasi dan menganalisis pasar. Dalam tahapan ini perlu dilakukan suatu penelitian/ riset pasar untuk mengetahui kondisi dan ekspektasi pasar termasuk atribut-atribut pendidikan yang menjadi kepentingan konsumen pendidikan. Termasuk dalam tahapan ini adalah pemetan dari sekolah lain.

### 2. Segmentasi pasar dan *Positioning*

Penentuan target pasar merupakan langkah selanjutnya dalam pengelolaan masalah pemasaran sekolah. Dalam pasar yang sangat beragam karakternya, perlu ditentukan atribut-atribut apa yang menjadi kepentingan utama bagi pengguna pendidikan. Secara umum pasar dapat dipilah berdasarkan karakteristik demografi, geografi, psikografi maupun perilaku. Dengan demikian sekolah akan lebih mudah menentukan strategi pemasaran sehubungan dengan karakteristik dan kebutuhan pasar.

Setelah kita mengetahui karakter pasar, maka kita akan menentukan bagian pasar mana yang akan kita layani. Tentunya secara ekonomis, melayani pasar yang besar akan membawa sekolah masuk ke dalam skala operasi yang baik.

### 3. Diferensiasi Produk

Melakukan diferensiasi merupakan cara yang efektif dalam mencari perhatian pasar. Dari banyaknya sekolah yang ada, orangtua siswa akan kesulitan untuk memilih sekolah anaknya dikarenakan atribut-atribut kepentingan antar sekolah semakin standar. Sekolah hendaknya dapat memberikan tekanan yang berbeda dari sekolah lainnya dalam bentuk-bentuk kemasan yang menarik seperti logo dan slogan. Fasilitas internet mungkin akan menjadi standar, namun jaminan internet yang aman dan bersih akan menarik perhatian orangtua .

Melakukan pembedaan secara mudah dapat pula dilakukan melalui bentuk-bentuk tampilan fisik yang tertangkap panca indra yang memberikan kesan baik, seperti pemakaian seragam yang menarik, gedung sekolah yang bersih atau stiker sekolah.

### 4. Komunikasi pemasaran

Akhirnya pengelola sekolah hendaknya dapat mengkomunikasikan pesan-pesan pemasaran sekolah yang diharapkan pasar. Sekolah sebagai lembaga ilmiah akan lebih elegan apabila bentuk-bentuk komunikasi disajikan dalam bentuk/ format ilmiah, seperti menyelenggarakan kompetisi bidang studi, forum ilmiah/ seminar dan yang paling efektif adalah publikasi prestasi oleh media independen seperti berita dalam media massa.

Komunikasi yang sengaja dilakukan sekolah dalam bentuk promosi atau bahkan iklan sekalipun perlu menjadi pertimbangan. Bentuk dan materi pesan agar dapat dikemas secara elegan namun menarik perhatian agar sekolah tetap dalam imej sekolah sebagai pembentuk karakter dan nilai yang baik.

Publikasi yang sering terlupakan namun memiliki pengaruh yang kuat adalah promosi "*mouth to mouth*". Alumni yang sukses dapat membagi pengalaman (*testimony*) atau bukti keberhasilan sekolah.

Dengan langkah-langkah kegiatan tersebut diatas seperti tertuang dalam gambar 2, maka sekolah dapat mencapai keseimbangan/ ekuilibrium dalam operasionalisasi pengajaran dalam kondisi memperebutkan 'kue' dari banyak penyelenggara sekolah. Dengan demikian masalah sekolah yang kekurangan murid tidak terjadi lagi.

Organisasi pendidikan hendaknya memiliki sistem pengelolaan/manajemen yang dapat memaksimalkan atribut-atribut yang dianggap pasar sebagai atribut yang penting dalam sebuah institusi pendidikan. Sehingga konsep pemasaran pendidikan yang berwawasan jasa/produk pelayanan akan berkembang menjadi konsep pemasaran pendidikan yang berorientasi pasar bahkan berwawasan masyarakat (*society*).



Gambar 2. Konsep Pemikiran Pengelolaan Pemasaran Sekolah

Langkah strategi selanjutnya adalah bagaimana pelayanan sekolah dapat terlihat sebagai apa yang diharapkan konsumen. Kesenjangan yang sering terjadi adalah adanya perbedaan persepsi kualitas maupun atribut jasa pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian terhadap organisasi jasa, termasuk sekolah, didapati beberapa ciri-ciri organisasi jasa yang baik yaitu memiliki (Kotler, 2000):

1. Konsep strategis yang memiliki fokus kepada konsumen.
2. Komitmen kualitas dari manajemen puncak.
3. Penetapan standar yang tinggi.
4. Sistem untuk memonitor kinerja jasa.
5. Sistem untuk memuaskan keluhan pelanggan.
6. Memuaskan karyawan sama dengan pelanggan

Untuk mencapai ciri-ciri tersebut di atas, kita sepatutnya mengetahui parameter-parameter apa saja yang akan menjadi kekuatan dalam organisasi jasa. Setidaknya ada lima determinan kualitas jasa (Parasuraman, 1985) yaitu: keandalan, responsif, keyakinan, empati dan wujud.

**Keandalan** merupakan kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya. Dalam setiap realisasi pelayanan sekolah hendaknya sesuai dengan apa yang telah dijanjikan. Dan selanjutnya bagaimana dengan kondisi pelayanan yang ada dapat membantu keberhasilan proses belajar mengajar.

**Responsif** merupakan kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat. Kecepatan waktu juga harus diikuti oleh ketepatan waktu sehingga kualitas pelayanan tidak dikorbankan. Penanggung jawab kegiatan, guru dan juga guru piket merupakan ujung tombak dalam merespon orangtua siswa. Mereka hendaknya dapat menjawab setiap pertanyaan dan paling tidak dapat menjadi 'pendengar yang baik' ketika keluhan muncul.

**Keyakinan** merupakan pengetahuan dan kompetensi guru dan kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan. Keyakinan pasar yang timbul merupakan suatu reputasi sekolah yang dibangun dalam kurun waktu tertentu dan yang utama merupakan cerminan dari kualitas guru. Untuk itu diperlukan strategi pendekatan pemasaran internal yaitu bagaimana pemilik sekolah dapat memberikan peningkatan kemampuan/kompetensi guru serta memotivasi guru agar dapat semakin yakin akan organisasinya.

**Empati** merupakan syarat untuk peduli, memberi perhatian pribadi bagi pelanggan. Pada prinsipnya setiap manusia senang apabila diperhatikan orang lain. Hal ini dapat menjadi dasar perlakuan sekolah untuk memperhatikan setiap perkembangan siswanya. Pengelolaan administrasi, termasuk basisdata, yang baik dapat memudahkan pendekatan ini.

**Berujud** merupakan penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil dan media komunikasi. Umumnya jasa pendidikan akan semakin terlihat baik ketika fasilitas fisik tersedia secara lengkap dan baik. Untuk menambahkan kewujudan dari jasa pelayanan dapat dilakukan dengan mewujudkan yang tidak berwujud. Imej sekolah dapat ditimbulkan dengan menempatkan simbol-simbol yang sifatnya dapat menterjemahkan konsep ke dalam tangkapan panca indra, sebagai contoh untuk mengesankan guru sekolah yang berkualitas maka ijasah pendidikan guru tersebut bisa dipajang.

Dengan melakukan unsur-unsur kualitas pelayan jasa, maka sekolah dalam memberikan pelayanan pendidikan akan menjadi unggul dan pada akhirnya akan memudahkan pemasar untuk mengkomunikasikan kekuatan sekolah. Sehingga dalam mengantarkan pesan visi dan misi sekolah, masyarakat dapat menangkap lebih cepat, mudah dan paham. Tidak akan terjadi gap cara pandang dan komunikasi karena fakta lebih berbicara keras dari sekedar kata-kata.

Ketika setiap komponen (*stake holder*) dalam sistem pendidikan telah memahami kearah mana sekolah menuju, maka gap antara permintaan dan penawaran pengguna pendidikan akan semakin kecil. Sekolah akan lebih memfokuskan pasar sasaran yang sesuai dengan misinya dengan tetap mempertimbangkan kelayakan untuk dapat tetap beroperasi dan berkembang.

## Kesimpulan

Penyelenggara pendidikan dituntut semakin profesional dalam mengelola sekolah. Tidak saja menghadapi iklim persaingan yang semakin sengit namun juga tuntutan pasar yang semakin kritis dan rasional. Diperlukan suatu penelitian pasar yang sistematis sehingga sekolah dapat membuat strategi pemasaran

sekolah dengan melihat kondisi persaingan lembaga pendidikan dan pasar pendidikan.

Arah pengelolaan pemasaran sekolah adalah mencapai kepuasan pelanggan. Upaya komunikasi pemasaran akan menekankan pada atribut yang dipentingkan oleh segmen yang dituju. Dengan pengalaman pelanggan yang puas, maka akan dapat menjadi media yang cukup efektif dan obyektif.

Sekolah berbasis kualitas akan menjadi dasar yang kuat dalam pemasaran produk pendidikan. Determinan kualitas jasa yang perlu dilakukan oleh sekolah yaitu: keandalan, responsif, keyakinan, empati dan wujud.

Pendidikan yang merupakan proses yang sirkuler akan menempatkan pengelolaan pemasaran sekolah kepada langkah berkelanjutan yang saling mendukung. Dengan demikian diharapkan sekolah tidak mengalami kesulitan dalam mendapatkan siswa dengan diketahuinya kondisi pasar pendidikan.

### Daftar Pustaka

- Arief, Rachman dan Tim Konsultan Proyek Peningkatan Mutu SMU Paket-2. 2000. *Panduan pelatihan untuk pengembangan sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional
- Johan, Rita. (2004). *Berbagai masalah pendidikan di Indonesia*, Tabloid PENABUR Jakarta. No. 4 Thn II Edisi April – Juni 2004
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing management, 10<sup>th</sup> edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.
- Parasuraman, A, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry. (1985). *Journal of marketing: A conceptual model of service quality and its implication for future Reseach*
- Tampubolon, Daulat P. (2005). *Pendidikan bermutu untuk semua*. Makalah Seminar: Meningkatkan Mutu Pendidikan Indonesia, 12 Mei 3005. Jakarta: IBII
- Tung, Khoe Yao. (2002). *Simponi sedih pendidikan nasional*. Jakarta: Abdi Tandur