

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Fenomena penurunan jumlah peserta didik baru di tingkat sekolah menengah atas (SMA) akibat dampak zonasi (Thoha, 2021) dan kesalahan pola pikir terhadap sekolah swasta merupakan persoalan penting yang dapat memengaruhi keberlangsungan sekolah swasta (Sri et al., 2022). Penurunan ini tidak hanya berdampak pada keberlanjutan operasional sekolah, tetapi juga mencerminkan tantangan daya saing yang dihadapi institusi pendidikan di tengah perubahan populasi, kebijakan pendidikan, dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang di era disrupsi (Kotler & Keller, 2005). SMA Muhammadiyah 3 Jember adalah salah satu sekolah yang sempat menghadapi masalah ini. Selama lima tahun berturut-turut, sekolah ini mengalami penurunan penerimaan peserta didik baru, sebuah situasi yang mencerminkan tantangan besar dalam mempertahankan relevansi dan daya tariknya di tengah persaingan yang semakin ketat.

Salah satu penyebab utama dari penurunan ini adalah meningkatnya jumlah dan kapasitas rombongan belajar (rombel) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan SMA Negeri. SMK menjadi semakin diminati karena menawarkan program pendidikan berbasis keahlian yang memberikan keterampilan langsung kepada siswa, sehingga mereka dapat segera bekerja setelah lulus. Berdasarkan data dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), pertumbuhan sekolah SMK Negeri dan Swasta periode 2017-2022 sebesar rata-rata 111 sekolah per tahun dengan kapasitas rombel di SMK meningkat sebesar 9160 rombel dengan pertumbuhan siswa rata-rata sebesar 30.094 per tahun (Pusdatin, 2023). Kebijakan ini sejalan dengan Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2022 tentang Pengembangan Kewirausahaan Nasional dengan mendorong satuan pendidikan vokasi untuk meningkatkan inovasi melalui model pembelajaran *teaching factory*, yang memungkinkan siswa SMK terlibat langsung dalam produksi produk dan jasa sesuai standar industri.

Selain itu, kebijakan zonasi pendidikan juga dijadikan alasan untuk memperbesar kapasitas penerimaan siswa di SMA Negeri atas nama permintaan masyarakat. Kebijakan ini memungkinkan sekolah negeri menampung lebih banyak siswa dari berbagai zona, sehingga mengurangi minat masyarakat terhadap sekolah swasta. Ini dibuktikan dengan pertumbuhan siswa sekolah negeri secara nasional sebesar 2.56% sedangkan sekolah swasta hanya 1.96% (Badan Pusat Statistik, n.d.). Jumlah PPDB sekolah SMA swasta Jawa Timur menunjukkan penurunan yang konstan sejak tahun 2018/2019 hingga 2023/2024 adalah bukti betapa sekolah swasta, termasuk SMA Muhammadiyah 3 Jember, mendapatkan tekanan yang luar biasa untuk tetap kompetitif di tengah kondisi yang semakin tidak menguntungkan.

*Tabel 1.1*  
Pertumbuhan Siswa SMA Negeri dan Swasta Kabupaten Jember

<b>Tahun Pelajaran</b>	<b>SMA Negeri</b>	<b>SMA Swasta</b>
<b>2018/2019</b>	<b>15.219</b>	<b>10.386</b>
<b>2019/2020</b>	<b>15.724</b>	<b>10.092</b>
<b>2020/2021</b>	<b>16.069</b>	<b>9.540</b>
<b>2021/2022</b>	<b>16.959</b>	<b>9.240</b>
<b>2022/2023</b>	<b>16.337</b>	<b>9.059</b>
<b>2023/2024</b>	<b>16.662</b>	<b>8.948</b>

Sumber : <https://jatim.bps.go.id/>

Di sisi lain, sekolah swasta, termasuk SMA Muhammadiyah 3 Jember, sering menghadapi tantangan dari aspek lemahnya manajemen internal. Hal ini mencakup kurang optimalnya strategi pemasaran sekolah, minimnya inovasi dalam kurikulum, dan kurangnya daya tarik fasilitas dibandingkan sekolah negeri. Kondisi ini diperburuk oleh minimnya fasilitas berbasis teknologi informasi dan kurang efektifnya komunikasi dengan wali murid maupun masyarakat, yang menyebabkan berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan swasta.

*Tabel 1.2*  
PPDB SMAM 3 Jember

<b>Tahun Pelajaran</b>	<b>PPDB SMAM 3 JEMBER</b>
<b>2017/2018</b>	<b>342</b>
<b>2018/2019</b>	<b>269</b>
<b>2019/2020</b>	<b>212</b>
<b>2020/2021</b>	<b>201</b>
<b>2021/2022</b>	<b>144</b>
<b>2022/2023</b>	<b>124</b>
<b>2023/2024</b>	<b>128</b>
<b>2024/2025</b>	<b>157</b>

Sumber : *Arsip Kesiswaan SMAM 3 Jember*

Pada kondisi krisis di bulan September 2021, manajemen baru melakukan evaluasi secara menyeluruh serta menerima masukan dari seluruh stake holder sekolah untuk melakukan analisa terkait faktor-faktor penyebab merosotnya jumlah penerimaan peserta didik baru SMA Muhammadiyah 3 Jember secara konstan mulai tahun ajaran 2017/2018 hingga 2021/2022. Meskipun sempat sulit menghentikan penurunan jumlah siswa di tahun 2022/2023, namun akhirnya penurunan itu berhenti dan naik tipis 3% di tahun ajaran 2023/2024 dan berhasil meningkatkan tren penerimaan peserta didik baru di tahun ajaran 2024/2025 sebesar 23% (*sumber : Arsip Kesiswaan SMA Muhammadiyah 3 Jember*). Keberhasilan ini menjadi penting untuk diteliti lebih dalam agar dapat diidentifikasi faktor-faktor pendukungnya, yang kemudian dapat menjadi model bagi sekolah swasta lainnya yang menghadapi tantangan serupa.

Penelitian ini menawarkan penggabungan tiga teori utama dalam upaya memahami dan mengembangkan strategi pemulihan serta peningkatan penerimaan peserta didik di SMA Muhammadiyah 3 Jember, yang menghadapi tantangan serius akibat kebijakan zonasi dan pergeseran preferensi masyarakat terhadap sekolah negeri. Integrasi Teori Perubahan Organisasi, Teori Krisis, dan Teori *Marketing Mix 7P* memberikan pendekatan yang lebih komprehensif untuk memahami dinamika yang dihadapi oleh sekolah swasta saat ini. Teori Perubahan Organisasi mengarahkan fokus pada bagaimana organisasi pendidikan dapat beradaptasi dengan perubahan internal dan eksternal untuk mempertahankan relevansi mereka (Yazykov, 2024). Sementara itu, Teori Krisis menyarankan bahwa krisis yang dihadapi, baik dari segi penurunan jumlah peserta didik maupun kebijakan pendidikan yang tidak menguntungkan, justru dapat menjadi peluang untuk melakukan perubahan struktural yang lebih mendalam (Solodka, 2023). Teori *Marketing Mix 7P* menekankan pentingnya penyesuaian strategi pemasaran perusahaan jasa termasuk sekolah guna meningkatkan daya saing dan dapat terus mempertahankan performanya guna mendapatkan kepercayaan masyarakat atau pelanggan (Booms & Bitner, 1981). Dengan menggabungkan ketiga teori ini, penelitian ini menyajikan kerangka kerja baru untuk strategi pemulihan dan adaptasi yang lebih efektif bagi sekolah swasta dalam menghadapi tantangan.

Untuk menentukan adakah kebaruan pada penelitian ini maka perlu adanya sedikit ulasan sekaligus membandingkannya dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas strategi marketing mix 7P dalam pendidikan, manajemen krisis dalam institusi pendidikan, dan perubahan organisasi dalam konteks institusi pendidikan. Berdasarkan beberapa literatur yang ditemukan maka dapat ditemukan beberapa aspek kebaruan dari penelitian ini, yaitu :

### **1. Integrasi tiga perspektif dalam konteks SMA**

Dalam penelitian-penelitian sebelumnya biasanya hanya membahas salah satu aspek tertentu, misalnya :

- a. **Marketing Mix 7P dalam Institusi Pendidikan**, dalam bukunya yang berjudul *Marketing Management*, Kotler membahas berbagai konsep dan strategi pemasaran, termasuk bauran pemasaran 7P. Penulis menguraikan bagaimana institusi pendidikan dapat mengembangkan program yang menarik (*Product*), menetapkan biaya yang kompetitif (*Price*), memilih lokasi yang strategis (*Place*), dan melakukan promosi efektif (*Promotion*) untuk meningkatkan pendaftaran siswa baru (Kotler & Keller, 2016). Dalam literatur lainnya tentang pemasaran jasa dalam konteks pendidikan, penerapan bauran pemasaran 7P dapat membantu sekolah menengah swasta meningkatkan jumlah siswa baru dengan menawarkan layanan pendidikan yang berkualitas (*Product*), harga yang sesuai (*Price*), lokasi yang mudah diakses (*Place*), promosi yang tepat sasaran (*Promotion*), tenaga pengajar profesional (*People*), proses administrasi yang efisien (*Process*), dan fasilitas yang mendukung pembelajaran (*Physical Evidence*) (Malik & Wardhana, 2023). Kedua studi ini secara umum membahas beberapa elemen pemasaran seperti produk, harga, dan promosi dapat meningkatkan daya saing institusi pendidikan namun belum secara spesifik mengaitkan dengan krisis dan perubahan organisasi.

- b. **Manajemen krisis dalam institusi Pendidikan**, sebuah penelitian menjelaskan fokus tentang bagaimana kelincahan sebuah institusi pendidikan dalam menghadapi krisis dan beradaptasi dengan perubahan (Jin et al., 2024) namun tidak menghubungkannya dengan pemasaran yang efektif guna keluar dari kondisi krisis.
- c. **Perubahan organisasi dalam konteks sekolah**, sebuah riset yang ditulis oleh Andrei-Robert Nica menekankan bahwa kepercayaan dan kompetensi adalah dua faktor kunci yang mempengaruhi kinerja organisasi yang dalam dapat membantu meningkatkan dan memperbaiki sebuah institusi pendidikan (Nica, 2022), tetapi studi ini juga belum menghubungkan antara transformasi perubahan organisasi dengan upaya pemasaran institusi pendidikan.

Penelitian ini menggabungkan tiga teori utama (*marketing mix 7P*, teori krisis, dan perubahan organisasi) untuk memahami bagaimana SMA dapat memulihkan penerimaan siswa dengan pendekatan yang lebih holistik.

2. **Penerapan Marketing Mix 7P sebagai strategi pemulihan krisis pada institusi pendidikan**, dalam bukunya, Hoffman mengkaji konsep dan strategi pemasaran jasa, termasuk penerapan bauran pemasaran 7P. Dalam konteks sekolah menengah swasta, Hoffman dan Bateson menekankan bahwa strategi pemasaran yang efektif harus mencakup pengembangan kurikulum yang relevan (*Product*), penetapan biaya yang terjangkau (*Price*), pemilihan lokasi yang strategis (*Place*), promosi yang menarik (*Promotion*), rekrutmen staf pengajar berkualitas (*People*), penyederhanaan proses pendaftaran (*Process*), dan penyediaan bukti fisik seperti fasilitas modern (*Physical Evidence*) untuk menarik minat calon siswa (Hoffman & Bateson, 2017). Demikian pula dengan Zeithaml yang membahas bagaimana strategi harga dan produk memengaruhi keputusan siswa dalam memilih sekolah, tetapi tidak mengaitkan dengan krisis penerimaan (Zeithaml et al., 2019). Pada kajian lainnya pada SMA Muhammadiyah 4 Porong, penelitian hanya berfokus pada kajian tentang efektifitas strategi promosi 7P pada peningkatan PPDB sekolah (Mushoffi & Supardi, 2024). Kebaruan dari penelitian ini adalah menggambarkan bagaimana efektifitas strategi *marketing mix 7P* guna memulihkan kondisi sekolah swasta yang sedang mengalami krisis penurunan PPDB selama beberapa tahun berturut-turut.
3. **Konteks spesifik terjadi di Indonesia**, terdapat cukup banyak literatur yang mengkaji tentang penerapan strategi *marketing mix* pada institusi pendidikan namun belum ditemukan kajian strategi *marketing mix 7P* yang dikaitkan dengan manajemen krisis penurunan siswa selama 5 tahun berturut-turut dimana penelitian ini dapat memberikan studi empiris berbasis kasus di Indonesia, yang dapat menjadi referensi penting bagi sekolah-sekolah swasta yang mengalami tantangan serupa.

Secara keseluruhan, kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi tiga teori utama (*marketing mix 7P*, teori krisis, dan perubahan organisasi) dalam konteks pemulihan penerimaan siswa di SMA swasta yang mengalami krisis. Selain itu, penelitian ini memberikan wawasan spesifik bagi konteks pendidikan di Indonesia yang belum banyak dibahas dalam studi sebelumnya.

## 1.2 Pertanyaan Penelitian

1. Apa saja faktor yang menyebabkan penurunan jumlah peserta didik baru di SMA Muhammadiyah 3 Jember selama pada periode tahun ajaran 2017/2018 - 2021/2022?
2. Bagaimana pelaksanaan strategi pemasaran *marketing mix 7P* dan Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendorong dan penghambat pelaksanaan strategi pemasaran *marketing mix 7P*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan penurunan jumlah PPDB SMA Muhammadiyah 3 Jember periode 2018/2019-2022/2023
2. Mengetahui bagaimana pelaksanaan strategi *marketing mix 7P* serta faktor-faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan strategi pemasaran *marketing mix 7P*

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menambah literatur tentang manajemen pendidikan di tingkat SMA, khususnya dalam konteks pemulihan performa institusi

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Memberikan panduan bagi kepala sekolah dan pengelola pendidikan lainnya dalam mengatasi tantangan penerimaan siswa baru.

### 1.4.3 Bagi Pembuat Kebijakan

Memberikan masukan kepada pembuat kebijakan pendidikan mengenai pentingnya strategi inovatif dalam meningkatkan daya saing sekolah

## 1.5 Lingkup Penelitian.

Dalam melakukan riset strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan desain penelitian studi kasus karena fokusnya adalah eksplorasi strategi sekolah namun jika fokusnya pada pengalaman dan persepsi individu maka lebih tepat menggunakan pendekatan *phenomenology*. Data yang akan digunakan juga dari berbagai sumber (manajemen sekolah, guru dan tenaga kependidikan, siswa aktif dan alumni, serta dokumen sekolah), jika data hanya fokus diambil dari wawancara individu maka akan lebih cocok menggunakan *phenomenology*. Selain itu sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk memahami bagaimana sekolah menerapkan strategi marketing mix 7P untuk meningkatkan penerimaan siswa dan bukan fokus pada bagaimana orangtua dan siswa merasakan dampak strategi tersebut, maka lebih cocok menggunakan pendekatan studi kasus dibandingkan *phenomenology*. Metode dalam pengumpulan data berupa informasi detail dan akurat yang digunakan dalam

penelitian ini menggunakan metode *indepth-interview* (wawancara mendalam) terhadap nara sumber yang tepat. Selain itu juga mencari sumber informasi lain melalui observasi berupa dokumen sekolah. Sumber data dalam penelitian ini adalah beberapa kelompok narasumber terkait yang dilakukan wawancara mendalam.

1. Kelompok Narasumber pertama adalah Manajemen Sekolah saat ini yang terdiri dari Wakil kepala sekolah dan PSDM
2. Kelompok Narasumber kedua adalah Guru dan Tenaga Kependidikan yang diwakili oleh guru aktif, dan tenaga kependidikan sekolah
3. Kelompok Narasumber ketiga adalah siswa aktif saat ini dan alumni periode 2018- 2023
4. Narasumber Eksternal adalah perwakilan komite sekolah

