

Analisis Perencanaan Strategi Pada Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah

Ani Hidayati

Ekonomi, Akuntansi, Universitas Gunadarma, Depok

Jl. Margonda Raya No.100, Pondok Cina, Kecamatan Beji, Kota Depok, Jawa Barat, Indonesia

Email: ani_h@staff.gunadarma.ac.id

Email Penulis Korespondensi: ani_h@staff.gunadarma.ac.id

Abstrak—Perencanaan strategik dapat dilakukan dengan melakukan analisis eksternal menggunakan analisis PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environment, Legal) dan Porter's Five Forces. Analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) dilakukan untuk mengetahui kemampuan internal dan kemampuan eksternal organisasi dalam perencanaan strategi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui; bagaimana faktor eksternal RA Al-Falah dengan analisis PESTEL? Bagaimana faktor eksternal RA Al-Falah dengan analisis Porter's Five Forces? Bagaimana faktor internal dan eksternal RA Al-Falah dengan analisis SWOT? Apa faktor yang mempengaruhi RA Al-Falah dengan analisis PESTEL? Apa faktor yang mempengaruhi RA Al-Falah dengan analisis Porter's Five Forces? dan Apa faktor yang mempengaruhi RA Al-Falah dengan analisis SWOT? Objek dalam penelitian ini adalah manajemen pada Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: (1) ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan dan hukum mempengaruhi RA Al-Falah, (2) Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah memiliki ancaman tinggi terhadap produk atau jasa pengganti dan kekuatan pemasok yang rendah, (3) strategi yang dapat dilakukan RA Al-Falah meliputi (a) memberikan kesempatan guru mengikuti berbagai pelatihan/ workshop terkait implementasi Kurikulum Merdeka, (b) menggunakan media sosial sebagai sarana memperkenalkan atau mempromosikan sekolah, seperti insttagram, (c) bekerjasama dengan musolah samping sekolah dalam pemanfaatan lahan untuk parkir, (d) menyediakan anggaran rutin untuk peningkatkan pemanfaatan TI (internet), (e) mendukung penyelesaian kasus hukum yang dihadapi Yayasan dengan memberikan keterangan yang diminta sesuai fakta yang diketahui. (f) meningkatkan motivasi kepada orang tua murid untuk melakukan promosi sekolah (mulut ke mulut).

Kata Kunci: PESTEL; Porter's Five Forces; SWOT

Abstract—Strategic planning can be done by conducting an external analysis using PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) and Porter's Five Forces analysis. SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) is conducted to determine the internal capabilities and external capabilities of the organization in strategic planning. This research aims to find out; what are the external factors of RA Al-Falah with PESTEL analysis? What are the external factors of RA Al-Falah with Porter's Five Forces analysis? What are the internal and external factors of RA Al-Falah with SWOT analysis? What factors influence RA Al-Falah with PESTEL analysis? What factors influence RA Al-Falah with Porter's Five Forces analysis? and What factors influence RA Al-Falah with SWOT analysis? The object of this study is the management of Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah. The results of the study can be concluded that: (1) economic, social, technological, environmental and legal influences RA Al-Falah, (2) Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah has a high threat of substitute products or services and low supplier power, (3) strategies that can be carried out by RA Al-Falah include (a) providing opportunities for teachers to take part in various training/workshops related to the implementation of the Independent Curriculum, (b) using social media as a means of introducing or promoting schools, such as Instagram, (c) collaborating with side prayer rooms schools in the use of land for parking, (d) providing a regular budget to increase the use of IT (internet), (e) supporting the settlement of legal cases faced by the Foundation by providing the requested information according to known facts. (f) increasing motivation for parents of students to carry out school promotions (word of mouth).

Keywords: PESTEL; Porter's Five Forces; SWOT

1. PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia adalah faktor penting dalam menentukan kemajuan suatu negara. Sumber daya manusia yang unggul pada berbagai bidang sangat berpengaruh terhadap pembangunan ekonomi negara tersebut (Siregar, 2017). Masa usia dini adalah periode kritis, dimana periode ini sangat berpengaruh terhadap perkembangan periode berikutnya hingga dewasa (Tanu, 2017). Pada masa usia dini terjadi pematangan fungsi fisik dan psikis sehingga anak siap merespon dan mewujudkan semua tugas-tugas perkembangan yang diharapkan muncul pada pola perilakunya sehari-hari yang diperolehnya dari lingkungan, melalui cara mengamati, meniru dan bereksperimen yang berlangsung secara berulang-ulang dan melibatkan seluruh potensi dan kecerdasan anak (Ariyanti, 2016), (Sutrisno dkk, 2021). Pendidikan anak usia dini diberikan kepada anak usia 0 sampai 6 tahun, disebut masa usia emas (golden age), karena kemampuan otak anak dalam berpikir berkembang hingga 80% pada masa ini sehingga penting memberikan pendidikan pada anak usia dini.

Berdasarkan International Seminar on Early Childhood Care & Education and Parenting pada tahun 2015 di Bangkok, diantara negara-negara di Asia, Indonesia tertinggal dalam memulai pendidikan anak usia dini. Brunei Darussalam, Kamboja, Laos, Myanmar, Thailand dan Timor Leste usia anak mendapatkan Pendidikan usia dini sejak anak berusia 3 tahun. Singapura dan Malaysia pendidikan anak usia dini dimulai sejak usia anak 4 tahun. Sedangkan pendidikan anak usia dini di Indonesia rata-rata dimulai sejak usia anak 5 tahun (Pratiwi, 2017). Tingkat keberhasilan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Indonesia masih dibawah target yang ditetapkan pemerintah berdasarkan Angka Partisipasi Kasar (APK). APK dapat digunakan sebagai salah satu indikator dalam menilai keberhasilan sektor pendidikan. APK adalah rasio jumlah siswa yang bersekolah pada tingkat pendidikan tertentu terhadap jumlah penduduk usia yang berkaitan dengan jenjang pendidikan tersebut (Kartakusumah, 2018).

Salah satu lembaga pada jenjang PAUD, Raudhatul Athfal (RA) memiliki peran penting dalam optimalisasi kecerdasan spiritual anak karena disamping membaca, menulis, dan berhitung (calistung), anak juga diajarkan agama melalui hafalan dalam bentuk nyanyian, yel-yel, dan tepuk tangan. RA Al-Falah mulai beroperasi pada tahun 2003 dengan

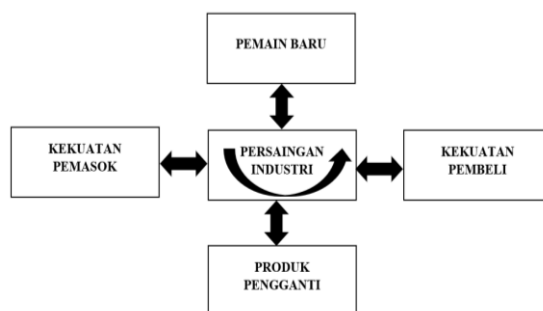
jumlah siswa 30 anak. Seiring berjalan terakreditasi dengan peringkat Baik pada tahun 2007 SK Badan Akreditasi Provinsi Jawa Barat. Jumlah peserta didik pada tahun ajaran 2017/2018 adalah 51 orang atau turun 40,7 persen dibandingkan tahun sebelumnya dan terus mengalami penurunan pada tahun berikutnya. Kondisi tersebut diikuti dengan pengurangan jumlah kelas pada tahun ajaran 2018/2019 menjadi 3 kelas, serta penurunan jumlah guru di tahun ajaran 2020/2021 menjadi 5 guru. Penurunan ini kemungkinan disebabkan karena jumlah sekolah RA di Kota Depok yang meningkat tajam pada tahun 2018 dan 2019 dibanding tahun 2017 sehingga calon wali murid memiliki pilihan untuk mendaftarkan anaknya ke sekolah lain. RA Al-Falah harus melakukan evaluasi dan memperbaiki faktor-faktor kelemahan internal yang ada untuk menghindari dan mengurangi ancaman sehingga dapat bertahan dan berkompetisi. RA Al-Falah perlu memformulasikan alternatif strategi bersaing yang tepat, melalui analisis kondisi eksternal dan internal. Analisis faktor eksternal dilakukan untuk dapat membantu perencanaan yang strategis guna mencapai visi dan misi yang diharapkan (Rosani, Iqbal, Purwanti & Putra, 2021).

Penelitian ini berusaha mengkaji dan merumuskan; Bagaimana faktor eksternal RA Al-Falah dengan analisis PESTEL? Bagaimana faktor eksternal RA Al-Falah dengan analisis Porter's Five Forces? Bagaimana faktor internal dan eksternal RA Al-Falah dengan analisis SWOT? Apa faktor yang mempengaruhi RA Al-Falah dengan analisis PESTEL? Apa faktor yang mempengaruhi RA Al-Falah dengan analisis Porter's Five Forces? dan Apa faktor yang mempengaruhi RA Al-Falah dengan analisis SWOT?

Menurut Richard L. Daft dalam Nisak (2013), strategi (strategy) adalah rencana tindakan yang berkaitan dengan alokasi sumber daya dan aktivitas untuk menghadapi lingkungan, serta memperoleh keunggulan bersaing, untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan (David & David, 2017).

Analisis PESTEL adalah teknik dalam manajemen strategik untuk melihat faktor-faktor lingkungan luar atau eksternal bisnis yang berpengaruh terhadap lembaga (Rosani, Iqbal, Purwanti & Putra, 2021), meliputi: Political (Politik), Faktor politik meliputi kebijakan pemerintah, masalah-masalah hukum, serta aturan-aturan formal dan informal dari lingkungan dimana perusahaan melakukan kegiatan (Sagita, 2017). Economic (Ekonomi), Faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya beli dari pelanggan serta mempengaruhi iklim bisnis suatu perusahaan (Suryadi, 2020). Social (Sosial), Faktor sosial-budaya mencakup demografi konsumen, budaya dan gaya hidup (Paramadita, Umar & Kurniawan, 2020). Technological (Teknologi), Teknologi mempengaruhi bahan baku, operasional, produk dan jasa organisasi (Vierke, 2019). Environment (Lingkungan), Faktor lingkungan seperti cuaca, iklim dan perubahannya yang mempengaruhi industri terutama pariwisata, pertanian, dan asuransi (Sagita, 2017). Legal (Hukum), Faktor hukum terkait dengan lingkungan hukum dimana perusahaan beroperasi (Sagita, 2017). Analisa PESTEL adalah alat yang digunakan untuk menganalisa faktor-faktor dalam suatu negara atau pasar serta menelaah bagaimana faktor tersebut mempengaruhi keberhasilan kompetisi pasar suatu perusahaan (Paramadita, Umar & Kurniawan, 2020). Fungsi analisa PESTEL adalah memberikan gambaran lengkap lingkungan tempat perusahaan beroperasi, serta menyediakan data dan informasi untuk memprediksi situasi serta kondisi yang akan terjadi pada masa depan (Yuksel, 2012).

Model Porter's Five Forces dikembangkan oleh Michael Porter, professor dari Universitas Harvard pada tahun 1974. Model ini dapat digunakan sebagai alat analisis lingkungan persaingan industri. Menurut Porter, suatu perusahaan harus memperhatikan 5 (lima) kekuatan kompetitif agar dapat bertahan dan berkompetisi dengan perusahaan lain.



Gambar 1. Kekuatan Persaingan Dalam Industri Menurut Michael E. Porter

Analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) adalah metode yang digunakan untuk mengetahui kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman suatu lembaga (Hidayat, Najah & Samiaji, 2021). Analisis SWOT terdiri dari kegiatan analisis internal dan eksternal. Analisis internal dilakukan untuk mendapatkan gambaran kekuatan dan kelemahan suatu lembaga, sedangkan analisis eksternal dilakukan untuk mendapatkan gambaran peluang dan tantangan yang dihadapi lembaga. Kekuatan digunakan dalam mengatasi kekurangan atau kelemahan yang dimiliki, untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi tantangan atau ancaman (Aisah, Ulfah, Damayanti, Barlian, 2021). Strengths (kekuatan), Kekuatan adalah kondisi dari dalam lembaga yang baik sehingga memberikan keuntungan bagi lembaga. Weakness (kelemahan), Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan yang terdapat didalam lembaga sehingga dapat menghambat keefektifan kinerja lembaga atau perusahaan. Opportunities (peluang), peluang adalah situasi diluar Lembaga yang memberikan keuntungan bagi lembaga baik sekarang maupun masa datang. Threats (tantangan), Tantangan adalah kondisi dari luar yang akan merugikan lembaga dan setiap lembaga akan berusaha menghindari tantangan tersebut.

Tahap Analisis, setelah mengumpulkan semua informasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, selanjutnya memanfaatkan semua informasi kedalam model-model kuantitatif perumusan strategi dengan menggunakan: **Matriks Internal Eksternal** (matriks IE). Matriks IE menggambarkan organisasi dalam 9 (Sembilan) sel untuk mendapatkan strategi yang lebih detail. Sembilan sel tersebut dikelompokkan menjadi tiga strategi utama menurut Fred R. David (2017), yaitu: pertama, Growth Strategy, adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal) paling sesuai dengan organisasi pada sel I, II, dan IV. Kedua, Stability Strategy, adalah strategi yang diterapkan tanpa merubah arah strategi yang ditetapkan sesuai dengan organisasi pada sel III, V, dan VI. Ketiga, Retrenchment Strategy, adalah strategi memperkecil atau mengurangi usaha diantaranya dengan melakukan perubahan drastis secara cepat untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya dan aset secara ekstensif (retrenchment), kemudian mengalihkan sumber daya ke bidang lain (diversifikasi) sesuai dengan organisasi yang berada di sel VI, VIII, dan IX.

		TOTAL SKOR IFE			
		KUAT (3.0-4.0)	SEDANG (2.0-2.99)	LEMAH (1.0-1.99)	
TOTAL SKOR EFE	KUAT (3.0-4.0)	I	II	III	
	SEDANG (2.0-2.99)	IV	V	VI	
	LEMAH (1.0-1.99)	VII	VIII	IX	

Gambar 2. Matriks Internal Eksternal

Matriks Strategi Besar (Grand Strategy), Dalam grand strategy, organisasi dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran. Matrik strategi besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Strategi tepat dipertimbangkan organisasi ditampilkan dalam urutan daya Tarik disetiap kuadran matrik.

		Pertumbuhan Pasar Yang Cepat	
Kuadran II: Pengembangan Pasar, Penetrasi Pasar, Pengembangan Produk, Integrasi Horizontal, Divestasi, Likuidasi	Kuadran I: Pengembangan Pasar, Penetrasi Pasar, Pengembangan Produk, Integrasi Ke (Depan, Belakang, Horizontal, Diversifikasi Terkait		
Posisi Kompetitif Yang Lemah	Posisi Kompetitif Yang Kuat		
Kuadran III: Penciutan, Diversifikasi Terkait, Diversifikasi Tak Terkait, Divestasi, Likuidasi	Kuadran IV: Diversifikasi Terkait, Diversifikasi Tak Terkait, Usaha Patungan (Joint Venture).		
		Pertumbuhan Pasar Yang Lambat	

Gambar 3. Matriks Strategi Besar

Tahap Pengambilan Keputusan, Matrik QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), Matrik QSPM adalah alat yang digunakan dalam pemilihan strategi yang sesuai dengan perusahaan dari banyaknya strategi alternatif. Langkah yang dilakukan adalah: Pertama, Membuat daftar faktor internal perusahaan yang menjadi kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal yang menjadi faktor peluang dan ancaman dari matrik IFE dan EFE. Kedua, Memberikan bobot untuk masing-masing faktor baik internal maupun eksternal. Bobot harus identik dengan yang diberikan pada matriks IFE dan EFE. Ketiga, Mencatat alternatif strategi yang dihasilkan dalam matrik SWOT. Keempat, Menentukan skor daya tarik (Attractiveness Score (AS)) yang diberikan pada setiap strategi yang alin dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik (Attractiveness Score (AS)) adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = menarik, 4 = sangat menarik. Kelima, Hitung Total Attractiveness Score (TAS) dengan cara mengalikan bobot dengan skor daya tarik (AS). Total Attractiveness Score (TAS) menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif srateginya. Keenam, Hitung nilai totalnya TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai terbesar menunjukkan bahwa alternatif menjadi pilihan utama terbesar menunjukkan bahwa alternatif strategi yang dipilih terakhir.

Beberapa studi berkaitan dengan penelitian ini, **pertama**, Berdasarkan penelitian Febi Nur Salisah & Syaifullah (2022) berjudul “Analisis Perencanaan Strategi Sistem Informasi Pada Institusi Pendidikan (STAI Al-Azhar Pekanbaru)” dapat disimpulkan bahwa berdasarkan analisis Porter's Five Forces dalam perencanaan strategi dipengaruhi oleh rivalry competitor yaitu perguruan tinggi (STAI lainnya, UIN, UIE), new entrant meliputi STIE, SMIK, STIKES. Substitutes yaitu lembaga kursus, customer yaitu mahasiswa, supplier meliputi peraturan pemerintah, SMA, SMK, dan lain-lain. **Kedua**, Penelitian Genesis Sembiring Depari (2021) berjudul “A Transnational Study Of Kids Castle Franchise Business Of Taiwan To Indonesia Using AHP Analysis” menggunakan PESTLE Analysis, SWOT Analysis, Five Forces Framework, Analytical Hierarchy Process.

Berdasarkan analisis PESTEL dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi perumusan strategi adalah faktor politik meliputi kebijakan pajak, stabilitas pemerintahan, peraturan pemerintah terkait bisnis, kebijakan sosial. Faktor ekonomi meliputi pendapatan per kapita, jumlah murid pada beberapa tipe sekolah. Faktor sosial meliputi fasilitas dan biaya. Teknologi meliputi penggunaan email, website, software. Lingkungan meliputi letak geografis, infrastruktur. Hukum meliputi kebijakan pemerintah mendukung bisnis. Berdasarkan Five Forces Framework, Industry Competitors adalah perbandingan jumlah murid & lembaga PAUD pada setiap provinsi. New Entrants tidak sulit, memiliki sistem & manajemen yang baik. Substitutes adalah membayar pengasuh atau pilihan PAUD lain, tetapi diperlukan keahlian & pendidikan, kurikulum (kualitas). Buyers yaitu peningkatan jumlah siswa & kesadaran Pendidikan usia dini, dukungan pemerintah daerah mewajibkan prasekolah 1 tahun. Suppliers meliputi buku, kurikulum, pelatihan guru, kontrol kualitas sesuai perusahaan induk (franchise).

Berdasarkan analisis SWOT dapat disimpulkan bahwa Kekuatan dilihat dari kualitas kurikulum, manajemen, karyawan (pelatihan). Keterbatasan modal, pertumbuhan penduduk & keterampilan Bahasa (Inggris & Cina) adalah pasar besar, perubahan peraturan pemerintah dan kemudahan memasuki bisnis membuat jumlah pesaing meningkat akan menjadi tantangan. **Ketiga**, Penelitian Vatroslav Zovko, Nataša Štrbac, Bruna Trstenjak, Ivana Vujisić Galunić (2014) berjudul “Analysis of Social and Macroeconomic Environment of Croatian Preschool System”. Penelitian ini menggunakan PESTEL dalam menganalisis lingkungan untuk proses perumusan strategi. Berdasarkan penelitian disimpulkan bahwa kebijakan pemerintah terkait kelahiran, kebijakan pemerintah daerah, dinas pendidikan kota adalah faktor politik yang berpengaruh dalam perumusan strategi. Selain politik, perumusan strategi dipengaruhi faktor ekonomi meliputi, pendapatan dan tingkat pengangguran.

Faktor sosial meliputi gaya hidup, fasilitas sekolah dan kualitas proses Pendidikan. Faktor teknologi meliputi pekerjaan administrasi didalam dan antar institusi, sarana komunikasi orang tua dengan sistem sekolah. Faktor legal meliputi peraturan ketenagakerjaan dan ketentuan pendaftaran. Faktor lingkungan meliputi pengolahan sampah, pengelolaan sumber daya alam, pendidikan kesehatan dan lingkungan hidup. **Keempat**, Penelitian Carli Darulani (2014) berjudul “Perencanaan Strategi Sistem Informasi/Teknologi Informasi Pada STISIP Widyaputri Mandiri Sukabumi”. Berdasarkan analisis Porter's Five Forces dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan strategi dipengaruhi oleh rivalry yaitu banyaknya institusi perguruan tinggi swasta. Ancaman produk substitusi meliputi akademi, institute, sekolah tinggi, universitas negeri/swasta. Kekuatan pembeli adalah calon mahasiswa dan orang tua. Kekuatan pemasok meliputi staf akademik & non akademik. Ancaman pendatang baru atau universitas baru.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2017) metode kualitatif deskriptif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Obyek dalam penelitian ini adalah manajemen pada Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah. Subjek penelitian ini adalah Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Observasi (pengamatan). Metode observasi digunakan penulis untuk mengetahui bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah.

Peneliti melakukan pengamatan, mencatat, melakukan analisis dan kemudian dibuat kesimpulan terhadap situasi yang diteliti, diantaranya kondisi fisik sekolah, siswa, guru dan proses pembelajaran dalam beberapa hari kerja. Selanjutnya, melakukan wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung kepada guru Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah untuk mengetahui manajemen di Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah; **pertama**, Analisis PESTEL, yaitu (Political (Politik), Economic (Ekonomi), Social (Sosial), Technological (Teknologi), Environment (Lingkungan), dan Legal (Hukum). **Kedua**, Analisis Porter's Five Forces, yaitu Persaingan antar kompetitor dalam Industri yang sama (Industry/Rivalry of Competitors), Ancaman pendatang baru (Threat of New Entrants), Ancaman produk atau jasa pengganti (Threat of Substitutes), Kekuatan tawar menawar pembeli (Bargaining power of Customers), Kekuatan tawar menawar pemasok (Bargaining power of Suppliers), dan **Ketiga**, Analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats), yang terdiri dari tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

3.1.1 Kondisi Fisik Sekolah

Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah memiliki gedung sendiri yang terdiri dari dua lantai. Terdapat satu ruang kantor berfungsi sebagai ruang kepala sekolah, guru dan ruang tamu. Memiliki tiga ruang kelas, satu kamar mandi siswa dan satu kamar mandi guru, ruang bermain, kantin serta halaman seluas dua puluh meter persegi yang biasa digunakan siswa untuk berolahraga senam. Semua prasarana tersebut berada dilantai satu, kecuali dua ruang kelas berada dilantai dua yaitu ruang untuk kelas B1 dan B2.

3.1.2 Kelembagaan dan Penyelenggaraan Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah

Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah memiliki sumber atau pemasukan dana yaitu: (a) Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) merupakan iuran rutin yang pembayarannya dilakukan setiap sebulan sekali berasal dari siswa yang masih aktif, (b) Bantuan Operasional Pendidikan Raudhatul Athfal (BOP RA), (c) Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Pengeluaran rutin Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah adalah pengeluaran untuk gaji kepala sekolah atau guru. Sebagai dampak dari perkembangan teknologi informasi dewasa ini, sekolah memiliki tugas menginput sejumlah informasi berupa data sekolah serta mengirimkan secara online ke server pusat Kemenag maupun Kemendikbud. Sekolah menunjuk operator yang bertugas mengelola seluruh jenis informasi sekolah. Data-data yang diinput oleh operator akan menjadi dasar untuk kebijakan-kebijakan pembelajaran. Operator Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah adalah ibu Emah Nur Kholistiani, SE yang memiliki tugas dan tanggung jawab:

- (a) Mengelola Aplikasi EMIS 4.0 (<https://emis.kemenag.go.id/>)
- (b) Mengelola Aplikasi Simpatika (<https://simpatika.kemenag.go.id/>),
- (c) Mengelola Aplikasi Verval PD (<https://sso.data.kemdikbud.go.id/>),
- (d) Mengelola Aplikasi PDUM (<https://pdum.kemenag.go.id/>)

3.1.3 Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Mayoritas guru telah diwajibkan dalam menyelesaikan pendidikan S1 dan telah memiliki Nomor Unik Pendidik dan Tenaga Kependidikan (NUPKT) yang diterbitkan Kemdikbud. Pengelolaan NUPKT meliputi penerbitan, penonaktifan dan reaktivasi NUPKT dilakukan melalui sistem aplikasi dalam jaringan <http://vervalptk.data.kemdikbud.go.id>. Kendala adanya guru yang belum memiliki NUPKT karena berdasarkan Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, tertanggal 4 Mei 2007 yang menyatakan bahwa Guru pada PAUD/TK/RA harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dalam bidang pendidikan anak usia dini atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi. Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah tidak memiliki tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan adalah profesi dilingkungan sekolah yang memiliki tugas, diantaranya melaksanakan kegiatan administrasi dan pelayanan teknis dalam menunjang proses pendidikan. Sehingga guru di Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah memiliki peran ganda, yaitu sebagai pendidik dan tenaga kependidikan.

3.1.4 Pengelolaan Kurikulum dan Administrasi Pembelajaran

Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah saat ini masih menggunakan Kurikulum 2013. Dalam implementasi, guru-guru pada Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah mengembangkan silabus dalam bentuk: (a) Perencanaan program tahunan (Prota), (b) Perencanaan program semester (Promes), (c) Program perencanaan mingguan (RPM), dan Perencanaan program harian (RPH). Dalam penyusunan program atau merumuskan tujuan pembelajaran, sebelum tahun ajaran dimulai para guru berkumpul bersama dan berdiskusi dalam mengembangkan silabus. Dimulai dengan memahami indikator-indikator pembelajaran, bagaimana menentukan kegiatan sampai metode penilaiannya. Setelah tahun ajaran berakhir, setelah para murid mendapat hasil evaluasi atau raport, diadakan rapat kerja (raker).

3.1.5 Perencanaan Strategi pada Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah

RA Al-Falah memiliki strategi untuk meningkatkan nilai institusi agar dapat bersaing dengan lembaga lain dan mampu bertahan hingga saat ini. Diantaranya, sekolah melakukan pendekatan kepada wali murid melalui perkumpulan wali murid yang diadakan setiap bulan. Silaturahmi baik yang terjalin berdampak pada kepercayaan wali murid menitipkan anak mereka di RA Al-Falah tanpa rasa khawatir. Hal ini berdampak pada anak mereka yang aktif mengikuti pembelajaran dikelas tanpa harus ditunggu orang tua. Kesan positif dari wali murid yang kemudian diceritakan kepada orang lain dapat menjadi sarana promosi atas strategi pemasaran dalam mendapatkan siswa baru. RA Al-Falah telah memiliki perencanaan yang disusun untuk mempermudah dalam pelaksanaan dan evaluasi. Perencanaan yang dibuat telah sesuai dengan visi dan misi sekolah. Secara umum kendala dalam perencanaan strategi RA Al-Falah adalah meningkatkan kinerja guru yang memiliki tradisi melakukan kegiatan sebisanya serta fasilitas ICT sekolah yang terbatas

3.2 Pembahasan Penelitian

3.2.1 Analisis PESTEL pada Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah

1. Politic (Politik)

Politik memiliki pengaruh terhadap institusi pendidikan pada umumnya, serta Raudhatul Athfal pada khususnya. Sumber dana RA Al-Falah selain berasal dari SPP atau iuran wali murid, juga berasal dari Kementerian Agama (Kemenag) dan Pemerintah Kota Depok. Kemenag melalui Biaya Operasional (BOP) Raudhatul Athfal (RA) dan pemerintah kota melalui dana Biaya Operasional Sekolah (BOS). Pada tahun 2020 terjadi peningkatan dana BOP RA menjadi Rp.600.000 per siswa dibandingkan tahun-tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp.300.000 per siswa. Kebijakan alokasi anggaran Pendidikan Pemerintah Kota Depok mempengaruhi perolehan dana bagi sekolah. Diharapkan peningkatan penerimaan bagi sekolah akan diikuti dengan peningkatan mutu pembelajaran. RA Al-Falah mendapatkan dana BOS dari Pemerintah Kota Depok sejak tahun 2022 sebesar Rp.6.000.000 per tahun. Karena ditahun sebelumnya sekolah terkendala dalam pembuatan rekening yayasan pada Bank Jabar sebagai salah satu syarat penerima dana BOS akibat adanya konflik internal pengurusan yayasan. Dana BOP RA dari Kementerian Agama Kanwil Jawa Barat diterima sekolah sejak tahun 2019 yang awalnya sebesar Rp.300.000 per siswa menjadi Rp.600.000 per siswa mulai tahun 2020 dalam satu semester. Dengan jumlah siswa sebanyak 28 orang pada tahun ajaran 2019/2020, maka RA Al-Falah memperoleh dana BOP RA sebesar Rp.8.400.000 untuk periode ganjil dan Rp.16.800.000 untuk periode genap. Pada tahun ajaran 2020/2021 dengan jumlah siswa sebanyak 11 orang, RA Al-Falah telah memperoleh dana BOP RA pada semester ganjil dan genap sebesar Rp.6.600.000.

2. Economic (Ekonomi)

Produk Domestik Bruto (PDB) adalah salah satu indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui kondisi ekonomi suatu negara dalam periode tertentu, berdasarkan harga berlaku maupun harga konstan. PDB atas dasar harga berlaku menggambarkan nilai tambah barang dan jasa yang dihitung dengan harga berlaku pada setiap tahun sehingga dapat digunakan untuk melihat pergeseran dan struktur ekonomi, sedangkan PDB atas dasar harga konstan dihitung dengan harga yang berlaku pada tahun tertentu sebagai dasar untuk mengetahui pertumbuhan ekonomi dari tahun ke tahun. Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) adalah nilai tambah bruto dari seluruh sektor perekonomian suatu daerah.

Tabel 1. PDRB per Kapita Atas Dasar Harga Konstan (Ribu Rupiah)

Tahun	Jawa Barat	Kota Depok
2017	28.038	19.065
2018	29.285	19.731
2019	30.413	20.802
2020	30.181	23.496
2021	30.908	23.945

Selama periode 2017 sampai 2021, PDRB per kapita atas dasar harga konstan di Provinsi Jawa Barat mengalami peningkatan dari Rp.28.038.000 rupiah pada tahun 2017 menjadi Rp.30.908.000 rupiah pada tahun 2021. Begitupun Kota Depok, PDRB per kapita atas dasar harga konstan pada tahun 2021 sebesar Rp.23.945.000 rupiah atau mengalami kenaikan dibanding tahun-tahun sebelumnya.

3. Social (Sosial)

Berikut Angka Partisipasi Kasar (APK) anak yang mengikuti PAUD pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2021 ditingkat nasional dan Provinsi Jawa Barat:

Tabel 2. Angka Partisipasi Kasar (APK) Anak Yang Mengikuti Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)

Tahun	Indonesia	Jawa Barat
2016	34,62	33,80
2017	33,84	30,84
2018	37,92	35,87
2019	36,93	35,22
2020	37,52	35,46
2021	35,59	33,04

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa Angka Partisipasi Kasar (APK) Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Provinsi Jawa Barat pada tahun 2016-2021 berada di bawah APK nasional. Rendahnya angka partisipasi ini menandakan bahwa masyarakat Jawa Barat belum memiliki kesadaran tentang pentingnya pendidikan anak saat usia dini. Dalam Laporan Statistik Pendidikan 2020 yang diterbitkan Badan Pusat Statistik, status ekonomi rumah tangga dibagi menjadi 5 berdasarkan kelompok pengeluaran rumah tangga yaitu Kuintil 1, 2, 3, 4 dan 5. Kuintil 1 adalah kelompok rumah tangga dengan pengeluaran terbawah. Semakin tinggi kuintil menggambarkan kelompok pengeluaran yang semakin besar.

Tabel 3. Angka Partisipasi Kasar (APK) Anak Usia 3-6 Tahun menurut Status Ekonomi Rumah Tangga Tahun 2020

Kuintil	Angka Partisipasi Kasar (APK)
5	44,36
4	38,83
3	37,28

Kuintil	Angka Partisipasi Kasar (APK)
2	35,85
1	34,07

Berdasarkan tabel diatas bahwa Angka Partisipasi Kasar (APK) PAUD pada kelompok kuartil 5 lebih tinggi dibandingkan kelompok kuartil lain. Hal ini menandakan bahwa masyarakat dengan status ekonomi rumah tangga lebih tinggi memiliki kesadaran yang lebih besar tentang pentingnya pendidikan anak saat usia dini. Dapat disimpulkan bahwa tingkat pendapatan mempengaruhi keputusan mengikuti PAUD.

4. Technological (Teknologi)

Penggunaan teknologi dalam kegiatan mengajar maupun manajemen sekolah merupakan keunggulan kompetitif. Teknologi dapat membantu anak-anak belajar lebih baik dan merupakan sarana untuk memberikan informasi atau keunggulan institusi kepada pihak internal maupun eksternal perusahaan, sehingga dapat digunakan sebagai ajang promosi untuk menarik minat calon konsumen. Pengurusan manajemen sekolah yang dilakukan melalui aplikasi online menuntut sekolah untuk memiliki fasilitas dan sumber daya manusia mendukung. Penggunaan media sosial adalah hal yang mutlak dilakukan sebagai media bersosialisasi dan sarana promosi.

5. Environment (Lingkungan)

Indonesia adalah negara kepulauan yang terbentang dari Sabang sampai Merauke. Faktor geografis menjadi salah satu penyebab pendidikan tidak merata dan hanya terpusat di pulau Jawa, Sumatera, serta pulau besar lain. Pembangunan infrastruktur yang dilakukan pemerintah dimaksudkan untuk mendukung semua kegiatan ekonomi, termasuk pembangunan pendidikan.

6. Legal (Hukum)

Peraturan pemerintah yang mempengaruhi industri pendidikan umumnya dan Raudhatul Athfal khususnya, yaitu: pertama, Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 792 Tahun 2018 tertanggal 14 Desember 2018 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Raudhatul Athfal. Kedua, Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 347 Tahun 2022 tertanggal 5 April 2022 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Madrasah. Ketiga, Surat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Nomor Dj.I/Dt.II/2/PP.00/211/2016 tertanggal 9 Februari 2016 tentang Ketentuan Penerbitan NPK, disebutkan bahwa NPK merupakan kode identitas unik yang terdiri dari 13 digit numerik yang ditujukan bagi PTK madrasah yang bertugas pada satuan administrasi pangkal (Satminkal) madrasah pada Kementerian Agama. Keempat, Surat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Nomor 022.C/I.II/2/KS.02/03/2017 tertanggal 21 Maret 2017, menerangkan bahwa NPK memiliki manfaat dan kegunaan untuk: (1) NPK sebagai syarat penjurangan calon peserta sertifikasi guru bagi guru madrasah yang melaksanakan tugas di Satminkal binaan Kementerian Agama, (2) NPK sebagai syarat penerbitan Nomor Registrasi Guru (NRG) khusus bagi guru madrasah yang melaksanakan tugas di Satminkal binaan Kementerian Agama, (3) NPK sebagai syarat validasi data dalam keikutsertaan para guru dan tenaga kependidikan madrasah dalam program yang diselenggarakan Kementerian Agama. Kelima, Surat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Nomor B-312/Dt.I.II/KS.02/04/2022 tertanggal 19 April 2022 bahwa setiap guru dan tenaga kependidikan madrasah wajib terdaftar dan terdata secara updated seluruh data individu dengan baik dan diakses secara mandiri melalui laman <http://simpatika.kemenag.go.id>. Keenam, Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6065 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Bantuan Operasional Pendidikan dan Bantuan Operasional Sekolah pada Madrasah TA. 2022. Ketujuh, Surat Direktur KSKK Madrasah Nomor B-200/DJ.I/Dt.I.I/KU.04/01/2022 tentang Penyaluran BOP RA TA.2022, Penetapan Alokasi Dana BOP RA didasarkan pada Data Hasil Cut Off EMIS per 31 Desember 2021. Kedelapan, Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 19 Tahun 2022 tertanggal 3 Januari 2022 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Tunjangan Insentif Bagi Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil Pada Raudhatul Athfal dan Madrasah Tahun Anggaran 2022.

3.2.2 Analisis Porter’s Five Forces pada Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah

1. Persaingan antar kompetitor dalam Industri yang sama (Rivalry of Competitors)

Perbandingan antara jumlah murid dan jumlah sekolah pada 3 (tiga) provinsi dengan jumlah terbesar di Indonesia adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Perbandingan antara Jumlah Sekolah & Jumlah Murid Raudhatul Athfal (RA) di Indonesia

No.	Keterangan	Jumlah Sekolah	Jumlah Murid	Perbandingan
1	Jawa Timur	7.323	309.201	42
2	Jawa Barat	7.208	272.923	38
3	Jawa Tengah	4.818	233.199	48
4	Indonesia	30.606	1.253.788	41

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa Jawa Tengah memiliki angka perbandingan tertinggi, yaitu 48. Jawa Barat memiliki angka perbandingan 38, dapat diartikan bahwa rata-rata ada 38 murid pada setiap Raudhatul Athfal di Jawa Barat. Angka ini masih dibawah rata-rata angka perbandingan nasional, yaitu 41. Berdasarkan Pusat Data dan Teknologi Informasi, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Pusdatin Kemdikbud) tahun 2022, Jawa Barat memiliki 7.356 sekolah Raudhatul Athfal (RA) yang tersebar di 27 Kota/Kabupaten. Kota Depok berada pada

urutan ke-14 dengan jumlah sekolah Raudhatul Athfal (RA) sebanyak 219 atau 3 persen dari jumlah Raudhatul Athfal (RA) di Jawa Barat. Kecamatan Pancoran Mas telah memiliki 32 sekolah Raudhatul Athfal (RA) dari 219 sekolah Raudhatul Athfal (RA) yang telah dimiliki kota Depok atau sebesar 14,6 persen. Disekitaran RA Al-Falah saat ini hanya terdapat satu RA yang berjarak 750 m, yaitu RA Bina Cendikia. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama masih lemah.

2. Ancaman pendatang baru (Threat of New Entrants)

Proses pengajuan Ijin Operasional Raudlatul Athfal (RA) dan Madrasah Swasta dilakukan melalui aplikasi pendirian RA dan Madrasah (IJOP) dalam rentang Januari sampai Mei setiap tahunnya melalui tautan <https://ijopmadrasah.kemenag.go.id/swasta/pendaftaran/registrasi>. Bulan April dan Mei tahun 2021 adalah masa transisi penerbitan ijin operasional dari manual menjadi berbasis digital dengan tanda tangan elektronik (TTE). Inovasi ini dilakukan untuk membantu masyarakat dalam pengurusan ijin operasional pendirian Raudlatul Athfal (RA) dan Madrasah. Hal ini merupakan langkah pemerintah memperluas akses pendidikan berbasis agama di wilayah Indonesia. Aplikasi IJOP terintegrasi dengan sistem pendataan pendidikan yang dikelola Kementerian Agama (EMIS) dan Pusdatin Kemdikbud untuk penerbitan Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN). Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemerintah memberi kemudahan untuk memasuki pasar, sehingga ancaman pendatang baru dapat meningkat. Tetapi kondisi dilapangan saat ini, disekitaran RA Al-Falah dengan jarak 1 km hanya terdapat satu pesaing. Dapat disimpulkan bahwa RA Al-Falah memiliki ancaman terhadap pendatang baru yang rendah.

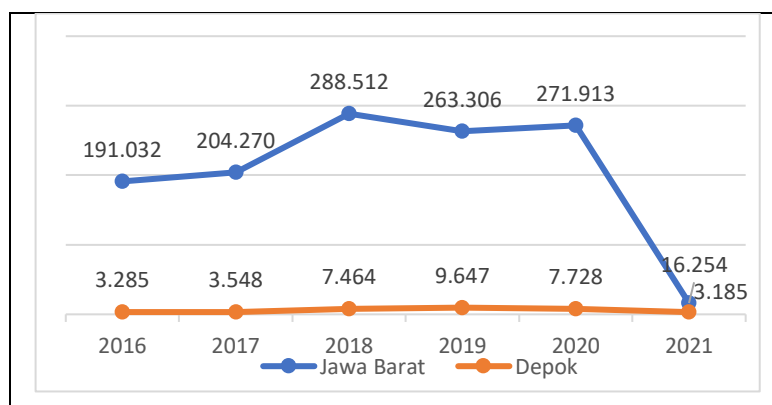
3. Ancaman produk atau jasa pengganti (Threat of Substitutes)

Tabel 5. Perbandingan antara Jumlah Sekolah Raudhatul Athfal (RA) dan Taman Kanak-kanak (TK) di Indonesia

No.	Keterangan	Jumlah RA	Jumlah TK
1	Jawa Barat	7.208	8.824
2	Indonesia	30.606	91.367

Berdasarkan Pusat Data dan Teknologi Informasi, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Pusdatin Kemdikbud) tahun 2022, Jawa Barat memiliki 9.698 sekolah Taman Kanak-kanak (TK) atau lebih besar dibandingkan jumlah sekolah Raudhatul Athfal (RA) 7.356. Kota Depok memiliki 515 sekolah Taman Kanak-kanak (TK) atau lebih besar dibanding jumlah sekolah Raudhatul Athfal (RA) sebanyak 219. Kecamatan Pancoran Mas telah memiliki 57 sekolah Taman Kanak-kanak (TK), jumlah ini lebih besar dibandingkan dengan jumlah sekolah Raudhatul Athfal (RA) sebanyak 32. Disekitaran RA Al-Falah saat ini dengan jarak 1 km terdapat beberapa lembaga pendidikan anak usia dini, yaitu TK Bunga Bangsa (350 m), TK Islam Al-Hikmah (500 m), TK PSKD (650 m), TKIT Ar-Rahman (600 m), Taman Main Darussalam Depok (700 m), dan TPA Al-Hidayah (1 km). Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat ancaman jasa pengganti yang tinggi di provinsi Jawa Barat, khususnya di kecamatan Pancoran Mas.

4 Kekuatan tawar menawar pembeli (Bargaining power of Customers)

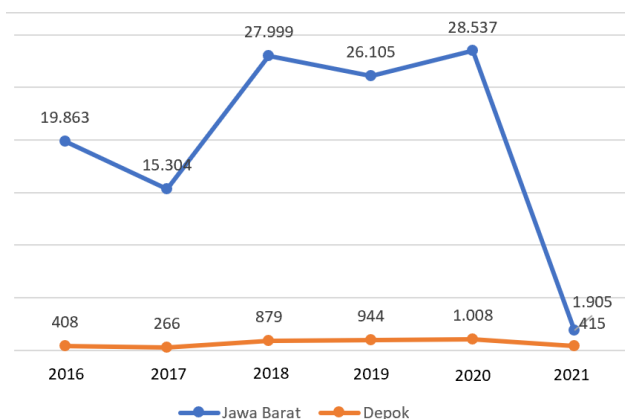


Gambar 4. Jumlah Murid Raudatul Athfal (RA) dibawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Wilayah Depok dan Jawa Barat Tahun 2016-2021

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat tahun 2022, terjadi tren peningkatan jumlah murid Raudatul Athfal (RA) di Provinsi Jawa Barat dan Kota Depok tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Tetapi, setelah tahun 2019 terjadi tren penurunan jumlah murid Raudatul Athfal (RA) di Provinsi Jawa Barat dan Kota Depok. Pada tahun 2021 jumlah murid RA di Provinsi Jawa Barat turun sebesar 94 persen menjadi 16.254 murid, dan terdapat penurunan sebesar 59 persen pada jumlah murid Raudatul Athfal (RA) di Kota Depok. Penurunan ini disebabkan antara lain karena keengganan orang tua mendaftarkan anaknya terkait pandemi virus corona (Covid-19), baik kendala ekonomi maupun kesehatan. RA Al-Falah dalam 5 tahun terakhir mengalami penurunan jumlah murid. Tercatat dari tahun ajaran 2016/2017 sampai dengan 2020/2021, jumlah murid RA Al-Falah berturut-turut adalah 86 murid, 51 murid, 35 murid, 28

murid, 11 murid. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Kota Depok di Provinsi Jawa Barat, khususnya RA Al-Falah memiliki daya tawar menawar pembeli yang rendah pada kurun waktu 3 tahun terakhir.

5 Kekuatan tawar menawar pemasok (Bargaining power of Suppliers)



Gambar 5. Jumlah Guru Raudatul Athfal (RA) dibawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Wilayah Depok dan Jawa Barat Tahun 2016-2021

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat tahun 2022, terjadi tren peningkatan jumlah guru Raudatul Athfal (RA) di Provinsi Jawa Barat dan Kota Depok pada tahun 2020. Tetapi pada tahun 2021 jumlah guru mengalami penurunan sebesar 93 persen di Provinsi Jawa Barat dan 59 persen di Kota Depok. Penyebab jumlah guru menurun salah satunya disebabkan dampak penurunan jumlah murid karena pandemi Covid-19. RA Al-Falah dari 4 guru yang dimiliki, baru 1 guru yang memiliki kompetensi pendidik. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Kota Depok di Jawa Barat, khususnya RA Al-Falah memiliki daya tawar menawar pemasok yang masih rendah.

3.2.3 Analisis SWOT pada Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah

1. Kekuatan (Strength)

Kekuatan merupakan kondisi dari dalam lembaga yang baik sehingga memberi keuntungan. Hasil penelitian di lingkungan internal RA Al-Falah dapat diidentifikasi kekuatan (strength) yang dimiliki, yaitu:

- Suasana kekeluargaan dan nyaman.
- Biaya sekolah terjangkau
- Sumber dana yaitu Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), Bantuan Operasional Pendidikan Raudhatul Athfal (BOP RA), Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS).
- Masa kerja dan pengalaman kerja guru
- Sarana dan prasarana memadai

2. Kelemahan (Weakness)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam Lembaga yang dapat menghambat kinerja. RA Al-Falah memiliki beberapa kelemahan, yaitu:

- Penggunaan teknologi informasi masih rendah
- Kualifikasi akademik, kompetensi dan daya saing guru rendah
- Proses akreditasi belum diperbaharui
- Konflik internal pengurusan Yayasan
- Guru berperan ganda (pendidik & tenaga kependidikan)
- Tidak tersedia lahan parkir

3. Peluang (Opportunities)

Peluang adalah situasi lingkungan diluar lembaga yang dapat menguntungkan Lembaga saat ini maupun dimasa depan. RA Al-Falah memiliki beberapa peluang, yaitu:

- Kebersamaan dan komunikasi yang baik antara orang tua murid
- Komunikasi yang baik antara orang tua dengan sekolah
- Dukungan pemerintah
- Lokasi sekolah strategis (dekat lapangan dan musolah)
- Implementasi Kurikulum Merdeka
- Penggunaan media sosial dalam pemasaran

4. Ancaman (Threats)

Ancaman atau tantangan adalah kondisi dari luar yang akan merugikan lembaga, yaitu:

- Kasus hukum
- Lembaga pendidikan lain

c. Menurunnya jumlah murid

5. Matriks SWOT

Tabel 6. Matriks SWOT Strategi Kombinasi Faktor Internal & Faktor Eksternal

Internal	Kekuatan (Strength):	Kelemahan (Weakness):
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suasana kekeluargaan dan nyaman 2. Biaya sekolah terjangkau 3. Sumber dana 4. Masa kerja dan pengalaman kerja guru 5. Sarana dan prasarana memadai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan teknologi informasi masih rendah 2. Kualifikasi akademik, kompetensi dan daya saing guru rendah 3. Proses akreditasi belum diperbaharui 4. Konflik internal pengurusan Yayasan 5. Guru berperan ganda (pendidik & tenaga kependidikan) 6. Tidak tersedia lahan parkir
Eksternal	Peluang (Opportunities):	Strategi SO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebersamaan dan komunikasi yang baik antara orang tua murid 2. Komunikasi yang baik antara orang tua dengan sekolah 3. Dukungan pemerintah 4. Lokasi sekolah strategis (dekat lapangan dan musolah) 5. Implementasi Kurikulum Merdeka 6. Penggunaan media sosial dalam pemasaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan kesempatan guru mengikuti berbagai pelatihan/ workshop terkait implementasi Kurikulum Merdeka (O3, O5, S3, S4, S5) 2. Menggunakan media sosial sebagai sarana memperkenalkan atau mempromosikan sekolah, seperti insttagram (O1, O2, O4, S1, S2)
	Ancaman (Threats):	Strategi WO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kasus hukum 2. Lembaga pendidikan lain 3. Menurunnya jumlah murid 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerjasama dengan musolah samping sekolah dalam pemanfaatan lahan untuk parkir (W6, O4) 2. Menyediakan anggaran rutin untuk peningkatan pemanfaatan TI (internet) (W1, W2, O2, O3).
		Strategi ST
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendukung penyelesaian kasus hukum yang dihadapi Yayasan dengan memberikan keterangan yang diminta sesuai fakta yang diketahui (S4, T1, T2) 	Strategi WT
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan motivasi kepada orang tua murid untuk melakukan promosi sekolah (mulut ke mulut) (W1, T3)

4. KESIMPULAN

Pertama, Berdasarkan analisis PESTEL dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal yang mempengaruhi RA Al-Falah meliputi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan dan hukum. Kedua, Berdasarkan analisis Porter’s Five Forces dapat disimpulkan bahwa Raudhatul Athfal (RA) Al-Falah memiliki ancaman terhadap produk atau jasa pengganti yang tinggi dan kekuatan pemasok yang rendah; dan ketiga, berdasarkan analisis SWOT dapat disimpulkan strategi yang dapat dilakukan RA Al-Falah yaitu strategi S-O meliputi (1) memberikan kesempatan guru mengikuti berbagai pelatihan/ workshop terkait implementasi Kurikulum Merdeka, (2) menggunakan media sosial sebagai sarana memperkenalkan atau mempromosikan sekolah, seperti insttagram. Strategi W-O meliputi (1) bekerjasama dengan mushalah samping sekolah dalam pemanfaatan lahan untuk parkir, (2) menyediakan anggaran rutin untuk peningkatan pemanfaatan TI (internet). Strategi S-T meliputi mendukung penyelesaian kasus hukum yang dihadapi Yayasan dengan memberikan keterangan yang diminta sesuai fakta yang diketahui. Strategi W-T meliputi meningkatkan motivasi kepada orang tua murid untuk melakukan promosi sekolah (mulut ke mulut).

REFERENCES

Aisah, D. S., Ulfah, U., Damayanti, W. K., Barlian, U. C. 2021. Manajemen PAUD Berdaya Saing Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan. Edumaspul: Jurnal Pendidikan, 5(1), 385 - 397.

Ariyanti, Tatik. 2016. Pentingnya Pendidikan Anak Usia Dini Bagi Tumbuh Kembang Anak. Jurnal Dinamika Pendidikan Dasar. Vol. 8, No. 1, Maret

David, Fred, R. 2017. Strategic Management Manajemen Strategi Konsep. Edisi 12. Jakarta. Salemba Empat.

- Depari, G. S. 2021. A Transnational Study of Kids Castle Franchise Business Of Taiwan To Indonesia Using AHP Analysis. CV. Pena Persada, ISBN 978-623-315-535-9.
- Hidayat, I., Najah, S., Samiaji, M. H. 2021. Manajemen Strategi Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Anak Usia Dini. *Jurnal Pelita PAUD*, 5(2), 184-192.
- Kartakusumah, Y. 2018. Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Angka Partisipasi Kasar (APK) Pada Pendidikan Anak Usia Dini Taman Kanak-Kanak. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Nisak, Z. 2013. Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif. *Jurnal Eksbis*, 9(2).
- Paramadita, S., Umar, A., & Kurniawan, Y. J. 2020. Analisa PESTEL Terhadap Penetrasi Gojek di Indonesia. *Jurnal Pengabdian dan Kewirausahaan*, 4(1), 37-49, ISSN: 2581-2718, E-ISSN: 2620-3480.
- Pratiwi, D. S. 2017. Persepsi Orangtua Terhadap Program Layanan Pendidikan Anak Usia Dini di Lingkungan RW 01 Dukuh Krajan Kota Salatiga Tahun 2017. Tugas Akhir. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Kristen Satya Wacana.
- Rangkuti, F. 2020. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. PT. Gramedia Pustaka Utama. ISBN: 978-602-03-0652-6-0.
- Rosani, R., Iqbal, I., Purwanti, D., Putra, A. A. W. 2021. Analisis PESTEL Pada Lazismu Kalimantan Barat. *QUS-QAZAH Journal of Islamic Economic*, Vol. 2, No. 2, Maret.
- Sagita, I. N. 2017. Perencanaan Strategi Digital Pada Kliknkin. Skripsi. Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Salisah, F. N., Syaifullah, S. 2022. Analisis Perencanaan Strategi Sistem Informasi Pada Institusi Pendidikan. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, Vol. 20, No.1, UINSultan Syarif Kasim Riau.
- Siregar, Ratonggi. 2017. Sumber Daya Manusia Dalam Pembangunan Nasional. Prosiding Seminar Nasional Tahunan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Medan.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, CV
- Suryadi, D. 2020. Lima Alat Ukur Analisis Bisnis Manajemen Strategi Dalam Merencanakan dan Mengevaluasi Target Bisnis. *Jurnal Asy-Syukriyyah*, Vol. 21, No. 2, Oktober.
- Sutrisno, A., Yudistira, I., Alfarisi, U. 2019. Pentingnya Pendidikan Anak Usia Dini. Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat LPPM UMJ. E-ISSN: 2714-6286.
- Tanu, I. Ketut. 2017. Pentingnya Pendidikan Anak Usia Dini Agar Dapat Tumbuh Dan Berkembang Sebagai Generasi Bangsa Harapan di Masa Depan. *Jurnal Pendidikan Dasar*, Vol. 2, No. 1, Oktober.
- Vierke, I. M. L. 2019. Lingkungan Pembangunan SDM Sektor Industri melalui Pendidikan Vokasi. Prosiding Seminar Nasional, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muslim Maros, Vol. 1, ISSN 2715-4866.
- Yüksel, I. 2012. Developing a MultiCriteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66.
- Zovko, V., Štrbac, N., Trstenjak, B., Galunić, I. V. 2014. Analysis of Social and Macroeconomic Environment of Croatian Preschool System. The 2 nd International Conference on Research and Education – “Challenges Toward the Future” (ICRAE2014), 30-31 May.