

**PENGEMBANGAN MADRASAH PERSPEKTIF *BLUE OCEAN STRATEGY* MTs AL-ISLAM JORESAN PONOROGO****Mufid Ahsan Rofiqi**

Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

email: mufid\_good@yahoo.com

**Nur Kolis**

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

email: choliswarok@gmail.com

**Abstrak:** *One of the institutions is MTs Al-Islam Joresan which has experienced an increase in interest over a period of 4 years, when several institutions are competing to slam prices, is considered successful in carrying out its strategy. The researcher wants to know the MTs Al Islam strategy when it is read qualitatively descriptive with a blue ocean strategy (BOS) perspective. First, what is the formulation and implementation of BOS? Second, what is the focus of the institution if seen from the principles of ERRC (eliminate, reduce, raise, create)? Based on the data collected and analyzed, it can be seen that the first MTs Al-Islam Institutions have carried out the strategy formulation stage and implemented it according to the perspective of the Blue Ocean Strategy. Second MTs Al-Islam institutions have carried out the principles of Eliminate, reduce, and raise, and have not implemented the principle of create.*

**Abstrak:** *Salah satu lembaga MTs Al-Islam Joresan yang mengalami kenaikan peminat selama kurun waktu 4 tahun, disaat beberapa lembaga berlomba membanting harga, dianggap sukses menjalankan strateginya. Penelitian kualitatif ini ingin menganalisis strategi MTs Al Islam dalam mengembangkan madrasah dengan perspektif blue ocean strategy (BOS), yang meliputi syarat perumusan dan fokusnya dalam perpektif BOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lembaga MTs Al-Islam telah memenuhi syarat Blue Ocean strategy; yaitu: fokus pada kurva lembaganya, divergensi( gerak menjauh dari persaingan), serta memiliki motto yang memikat (Merawat Tradisi Dan Merespon Modernisai). Lembaga MTs Al-Islam telah melakukan tahapan perumusan strategy serta meng-implementasikan nya menurut perspektf Blue Ocean Strategy. lembaga MTs Al-Islam telah melakukan prinsip Eliminate, reduce, dan raise, serta belum menjalankan prinsip create.*

**Keywords:** Madrasah Development, Blue Ocean Strategy, MTs al-Islam

Copyright (c) 2020 Mufid Ahsan Rofiqi, Nur Kolis

---

Received 6 Mei 2020, Accepted 25 Mei 2020, Published Juni 2020Edukasia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 1 (2), 2020 271

---

## PENDAHULUAN

Pengembangan organisasi merupakan rangkaian penataan penyempurnaan yang dilakukan secara berrencana dan terus menerus guna memecahkan berbagai masalah yang timbul sebagai perubahan serta menyesuaikan diri dengan perubahan dengan menerapkan ilmu perilaku yang dilakukan oleh pejabat dalam organisasi sendiri atau dengan bantuan dari luar organisasi.<sup>1</sup> Secara terminologi, *organization development* atau pengembangan organisasi mencerminkan semua usaha pengembangan yang berorientasi pada membuat organisasi dan anggotanya efektif. Pendapat lain mengemukakan bahwa pengembangan organisasi adalah serangkaian teknik ilmu sosial yang dirancang untuk merencanakan perubahan dalam pengaturan kerja dengan tujuan untuk meningkatkan pengembangan pribadi individual dan memperbaiki efektifitas fungsi organisasi.<sup>2</sup> Pengembangan organisasi tidak lepas dari kebijakan organisasi. Dalam teori kebijakan, proses kebijakan meliputi formulasi kebijakan (*planning*), perencanaan kebijakan (*organizing*), implementasi kebijakan (*actuating*) dan evaluasi kebijakan (*controlling*).<sup>3</sup>

Pencapaian mutu ditentukan dengan kebijakan organisasi, maka organisasi perlu memilih strategi yang sesuai dengan organisasinya. Strategi yang dipilih akan menentukan perjalanan/ proses maupun hasil proses tersebut. Penentuan strategi tidak lepas dari pembacaan diri dan evaluasi diri organisasi. Kejelian dalam membaca diri dan posisinya di lingkungan internal maupun eksternal akan memberikan sebuah rancangan strategi yang lebih tajam dan terarah. Sebagai mana yang dikatakan Fidler bahwa manajemen strategis meliputi, analisis strategis, pemilihan strategi dan implementasi strategi.<sup>4</sup>

Penggunaan strategi yang telah lama dikenal dan banyak dipakai adalah dengan melayani persaingan yang ada. Dengan tujuan dapat memenangkan persaingan. Strategi ini dikenal dengan strategi samudera merah atau *Red Ocean Strategy*. Pada tahun 2006 Kim dan Maugboune menemukan teori yang ingin memperbaiki pandangan umum orang akan persaingan. Mereka menemukan suatu metode dalam menyusun strategy yang tujuan akhirnya adalah membuat persaingan tidak relevan lagi. Kim dan Maugbourne menyebut teori ini dengan istilah *Blue Ocean Strategy*. *Blue Ocean Strategy* (BOS) membuat titik tekan pada

---

<sup>1</sup> Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, (Yogyakarta: UGM Press, Agustus, 2000), 418.

<sup>2</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 310.

<sup>3</sup> UNESCO, *the Plurality Of Literacy And Its Implications For Policies And Programmes*, (Paris: UNESCO, 2004) 23-38.

<sup>4</sup> Brian Fidler, *Strategic Management for School Development*, (London: Paul Chapman Publishing, 2002), 9-10

menghindari persaingan yang berdarah-darah dan hanya merugikan semua pihak. Strategi ini mempunyai syarat, tahapan perumusan strategy dan implementasi strategi. Strategi ini juga mengedepankan prinsip ERRC (*Eliminate, Raise, Reduce dan Create*).

Penelitian Ani Rakhmanita<sup>5</sup> dapat diartikan bahwa pemilihan strategi dalam memilih harga, promosi, sarana dan citra sekolah memberikan nilai positif secara bersama meskipun promosi tidak berpengaruh secara parsial.<sup>6</sup> Helmi Wafa juga menemukan hal sama pada tesisnya.<sup>7</sup> Dengan gambaran umum bahwa paham yang sama oleh organisasi-organisasi akan pemilihan strategi yang berdasar pada variable yang diteliti oleh dua peneliti diatas dan mengunggulkan nilai setiap variabel, maka sangat dimungkinkan akan terjadi persaingan dalam menentukan harga, promosi, citra sekolah dan sarana sekolah. Persaingan ini akan menggiring sekolah pada samudera merah yang berdarah.

Madrasah Tsanawiyah Al-Islam mengambil peran serta dalam menyajikan pelayanan pendidikan tingkat menengah Islam yang berada di kecamatan Mlarak kabupaten Ponorogo. MTs Al-Islam dalam perjalanannya menghadapi persaingan dari lembaga lain yang sejenis (SMP negeri, SMP Swasta, MTs Swasta, Pondok Pesantren Salaf dan Pondok Modern).<sup>8</sup> Persaingan ini menyajikan variasi dalam kurikulum, SARPRAS, biaya, citra lembaga, pelayanan, kepemimpinan dan sebagainya. Di tengah persaingan ini MTs Al-Islam masih mendapatkan kepercayaan konsumennya dengan meningkatnya jumlah pendaftar selama kurun 5 tahun ini. Menurut Kamad, MTs Al-Islam diarahkan kepada lembaga yang melayani konsumen yang membutuhkan keunikan yang ditawarkan oleh lembaganya, berupa kurikulum

---

<sup>5</sup> Ani Rakhmanita, "Pengaruh Harga, Promosi, Lokasi Dan Sarana Terhadap Proses Keputusan Memilih Sekolah Pada Sekolah Alam Tangerang", *Widya Cipta*, Vol. VII, No. 2 (September 2015), 114-123

<sup>6</sup> Menurut hasil penelitian Ani Rakhmanita: (1) hasil pengujian hipotesis secara simultan diperoleh bahwa harga, promosi, tempat, dan sarana secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap keputusan orangtua murid memilih sekolah alam Tangerang. Dan pengaruh keempat variabel tersebut terhadap keputusan orangtua murid memilih sekolah alam Tangerang ternyata cukup besar, hal ini ditunjukkan dengan besarnya angka koefisien adjust determinasi sebesar 77,6%. Sisanya sebesar 22,4% merupakan pengaruh yang datang dari faktor-faktor lain diluar model ini; (2) berdasarkan pengujian variabel bebas secara parsial didapatkan variabel promosi dan variabel lokasi sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan orangtua murid memilih sekolah alam Tangerang; (3) variabel sarana berpengaruh paling besar terhadap keputusan orang tua murid memilih sekolah pada sekolah alam Tangerang. Hal ini dapat dilihat dari besarnya standart koefisien dari variabel sarana sebesar 0,243 dan variabel harga sebesar 0,189.

<sup>7</sup> Wafa Helmi, *Pengaruh Citra Sekolah, Biaya Pendidikan, Dan Promosi Terhadap Minat Siswa Masuk Smk di Kecamatan Mranggen Demak*, (Semarang: UNNES, 2016)

<sup>8</sup> Di kecamatan Mlarak terapat lembaga pendidikan setingkat SMP : SMP Negeri Mlarak, SMP PGRI Mlarak, SMP Muhammadiyah 7, SMP Ma'arif 6, SMP Darur Rohmah, SMP Al-Muqoddasah, MTs Nurul Mujtahidin, Mts Sulamul Huda, MTs Al-Munawwaroh, Pondok Modern Gontor (sumber: <https://referensi.data.kemdikbud.go.id/>)

kolaborasi antara Kemenag, Pondok Salaf dan Pondok Modern Gontor.

Lembaga pendidikan MTs Al-Islam Joresan memerlukan sebuah strategi dalam mengembangkan lembaganya. Imron ahmadi selaku kepala madrasah menganggap bahwa prinsip: “*Al-muhafadzatu ‘alaa al-qadiimi al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadiydi al-ashlah*” yang paling cocok untuk lembaganya saat modern ini. Prinsip ini kemudian disederhanakan menjadi sebuah motto lembaga yaitu: *Merawat Tradisi dan Merespon Modernisasi*. Menurut Imron, motto ini paling tepat dengan keadaan masyarakat dan perkembangan zaman. Menurutnya, lembaga akan tertinggal jika tidak merespon modernisasi tetapi juga akan kehilangan ciri khas jika tidak merawat tradisi.<sup>9</sup> Sebuah strategi lembaga yang baik harus jelas dan memikat. Jelas yang dimaksud bukan hanya menjadi jargon dan terpampang pada setiap sudut lembaga, melainkan juga jelas tertanam ada setiap individu, alat, kebijakan dan sistem lembaga. Memikat merupakan gambaran pemenuhan akan kebutuhan konsumen/nonkonsumen yang dapat menerima nilai yang tertanam pada motto yang jelas tersebut. Dengan demikian MTs Al-Islam telah memenuhi tiga syarat *Blue Ocean Strategy* (fokus, divergensi dan motto yang memikat)..

Penelitian ini akan berusaha menjelaskan dan menganalisis pengembangan lembaga dengan perspektif *Blue Ocean Strategy*; dari syarat, tahapan pembuatan strategy hingga implementasi strategy. Secara umum teori *Blue Ocean Strategy* mempunyai syarat (fokus, divergensi dan motto yang memikat), tahapan (melewati batasan pasar, fokus pada gambaran besar, menjangkau dan melampaui permintaan, menjalankan strategy dengan benar) implementasi (mengatasi rintangan organisasi, integrasi eksekusi ke dalam strategi, *sustainability* dan pembaharuan strategi). Penelitian ini juga ingin melihat warna keunikan lembaga yang digambarkan melalui kurva lembaga/organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.<sup>10</sup> penelitian kualitatif bersifat deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan, mengungkap, menjelaskan dan menganalisis terhadap nilai dan pengembangan lembaga menurut *Blue Ocean strategy* pada MTs Al-Islam. Teknik yang digunakan pada proses pengumpulan data adalah: 1) Studi Dokumentasi, 2) Observasi, dan 3) Wawancara dengan key informan. Metode yang

---

<sup>9</sup> Imron Ahmadi, *wawancara*, Joresan Mlarak Ponorogo, 20 Februari 2018

<sup>10</sup> Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), 3.

digunakan dalam pemecahan permasalahan termasuk metode analisis. Metode-metode yang digunakan dalam penyelesaian penelitian dituliskan di bagian ini.

## **KAJIAN TEORI**

### ***Blue Ocean Strategy***

Strategy samudera biru didefinisikan sebagai ruang pasar yang belum tersentuh, penciptaan permintaan, dan kesempatan pengembangan yang sangat menjanjikan. “*Blue oceans strategy are defined by untapped market space, demand creation, and the opportunity for highly profitable growth*”.<sup>11</sup> Ide tentang inovasi samudera biru sebagai *alternative strategy* yang digulirkan Kim dan Maubourgne merupakan suatu terobosan baru bagi di dunia manajemen strategy. Ide ini berawal akan kejengahan para pelaku manajemen yang selalu bersaing dalam samudera merah. Titik tekan pada strategi ini adalah melihat dari sudut pandang lain. Kesamaan persepektif antara setiap *competitor* akan menjadikan samudera merah yang akan selalu berdarah darah. Strategi ini berdasar dan mengamini *Marketing 3.0* yang menekankan pada melayani pelanggan dengan seutuhnya dan menciptakan nilai.

Nilai atau *value* merupakan sebuah idealitas positif yang diakui dan diinginkan oleh masyarakat baik pelanggan atau bukan. Berdasar nilai inilah *Blue Ocean Strategy* menekankan 4 langkah kerja dalam setiap langkah strateginya. Empat langkah ini adalah sudut pandang baru dalam menyikapi teori SWOT (*strength, weakness, opportunity, dan treat*). Sudut pandang umum yang digunakan oleh para pengguna samudera merah adalah ketika melihat kekuatan (*strength*) bertemu kesempatan (*opportunity*) maka yang terjadi adalah penciptaan sesuatu ide atau gagasan yang lebih menjual. Selama kesempatan dan kekuatan ada maka penciptaan akan terus dilakukan. Penciptaan ini dengan mati-matian akan diperjuangkan oleh penganut paham samudra merah. Sebaliknya jika ada ancaman (*treat*) sedangkan lembaga mempunyai kekuatan (*strength*), maka keputusannya adalah mengurangi ancaman dengan kekuatan yang dimiliki. Sedangkan kelemahan (*weakness*) bertemu dengan kesempatan (*opportunity*) maka peningkatan adalah jawaban dari pilihannya. Peningkatan ini adalah bertujuan untuk menjawab kesempatan jika lembaga memiliki kelemahan. Sebaliknya jika memiliki kelemahan dan berhadapan dengan ancaman maka keputusan yang tepat adalah menghilangkan atau menghapuskan kelemahan tersebut. Karena menganggap kelemahan

---

<sup>11</sup> W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* (Boston: HBSP, 2005), 4.

adalah kunci kekalahan jika menghadapi ancaman. Semua ini adalah paham yang secara umum dianut oleh pengikut paham samudra merah. Jika semua lembaga menganut ini, adalah tidak mungkin tidak semua lembaga akan berlomba dan fokus pada tujuan yang sama dan strategi yang sama. Penekanan perubahan sudut pandang yang ditawarkan oleh samudra biru adalah bertujuan menghindari trend dan menciptakan trend kita sendiri. Trend dan atau industry yang telah dikenal dan dianut banyak lembaga akan sangat memungkinkan terciptanya persaingan samudra merah jika kita ikut andil kedalamnya dan membuatnya semakin berdarah-darah.<sup>12</sup>

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Merumuskan *Blue Ocean Strategy*

Lembaga MTs Al-Islam melakukan *Rekonstruksi Batasan Pasar* karena pada Tahun ajaran 2012-2013 menjadi tonggak sejarah, dimana lembaga mengalami penurunan jumlah peminat pendaftar. Dengan sigap kepala madrasah merombak struktur organisasi. Hal ini dilakukan sebagai langkah awal, sebelum menata ulang perencanaan dan langkah lembaga kedepannya. Beberapa posisi atau jabatan yang dirasa kurang aktif diganti dengan personel yang lebih dianggap *lincah* dan bejiwa muda. Kepala madrasah menginginkan personel dengan jiwa muda dengan alasan, mereka dapat menerima pembaharuan dan secara cepat menyikapi perubahan. Senada dengan itu menurut Imron Ahmadi, kebutuhan akan personel yang *melek* teknologi informasi sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan kebijakan yang semakin cepat.<sup>13</sup>

Imron Ahmadi menyebutkan bahwa calon wali murid dan calon siswa yang diharapkan memilih lembaganya tidak hanya dari satu kalangan atau golongan saja. Dengan memilih meramu 3 kurikulum sekaligus, Kemenag, Pondok Modern Gontor dan Pondok Salaf, Imron beranggapan akan lebih diterima dan diminati. Dengan memanfaatkan trend sekolah berbasis keagamaan yang sekarang sedang trend, Imron ingin berkampanye bahwa lembaga dengan 3 kurikulum ini dapat menyajikan produk dan menghasilkan produk siap meneruskan kemanapun jenjang yang akan dipilih. Rekonstruksi batasan pasar merupakan menyusun ulang makna batasan pasar yang tersedia. Kata kunci dari rekonstruksi batasan pasar adalah alternatif. Setiap lembaga atau organisasi harus memikirkan alternative bidang

---

<sup>12</sup> W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* ter. Satrio Wahono Cet. X (Jakarta: Serambi, 2009), 20

<sup>13</sup> Imron Ahmadi, *wawancara*, Joresan Mlarak Ponorogo, 20 Februari 2018

yang ditawarkan. Dan harus diingat bahwa tentu saja lembaga itu adalah alternatif pilihan bagi konsumen yang memandang lembaga-lembaga yang sejenis sebagai pilihannya. Sering kali lembaga melupakan daftar alternatif pilihan bagi konsumen, jika lembaga mau melihat dengan kacamata konsumen. Sekolah misalnya, akan memandang sekolah lain sebagai alternative atau bahkan pesaingnya. Sekolah atau madrasah melupakan bahwa konsumen mempunyai tujuan utama adalah layanan pendidikan. Jika tujuan ini didalami maka sekolah/madrasah akan menjadi pilihan alternative bagi: home schooling, lembaga kursus, bimbingan belajar, situs e-learning (quiper video dan ruangguru.com misalnya) serta balai latihan kerja.<sup>14</sup>

Imron Ahmadi menyampaikan bahwa lembaganya akan fokus pada gambaran besar dengan tetap ingin memegang *khittah* yang digagas para pendiri lembaga dengan tanpa menolak kenyataan bahwa jaman harus diikuti perkembangannya. Dengan memilih tetap merawat tradisi pesantren modern dan salaf, tanpa mengabaikan kebijakan Kemenag selaku lembaga Negara yang menaunginya. Idealismenya menginginkan lembaga yang modern tanpa meninggalkan tradisi.<sup>15</sup> Syarat strategy yang baik menurut BOS salah satunya adalah fokus dan divergensi. Dengan fokus pada warna pelayanan apa yang ingin “dijual” lembaga, maka lembaga mempunyai fokus gambaran ide besar untuk warna dan masa depan lembaga. Fokus ini tidak lepas dari pemilihan fokus. Pemilihan fokus tidak serta merta terjadi, melainkan dari pemetaan yang dilakukan oleh lembaga. Berdasarkan evaluasi dan *mapping* lingkungan internal dan eksternal serta kinerja organisasi yang dinilai menggunakan KPI (*Key Performance Index*) dan yang dinilai adalah pada kisi Balance scorecard nya maka manajemen akan mengetahui keadaan organisasi/ lembaga pada posisi mana. Penggunaan standar kinerja mengalami evolusi setelah munculnya gagasan *Key performance Indicator*. Atau bisa dikatakan bahwa evolusi penilaian kinerja yang berawal dari berdasar hasil sampai pada kinerja pokok yang lebih esensial daripada *Key result indicator*. Karakter KPI<sup>16</sup> adalah: (1) ukuran nonfinansial (2) diukur secara sering dan bukan tergantung waktu tertentu (3) dilakukan oleh para pimpinan (4) secara jelas mengindikasikan langkah apa yang akan dilakukan anggota (5) mengukur tanggung jawab terstruktur top-down. (6) memiliki dampak signifikan (7)

---

<sup>14</sup> W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* ter. Satrio Wahono Cet. X (Jakarta: Serambi, 2009) 75-79

<sup>15</sup> Imron Ahmadi, *wawancara*, Joresan Mlarak Ponorogo, 20 Februari 2018

<sup>16</sup> Perkawinan antara BSC (Balanced scorecard) dan KPI (*Key Performance Indicator*) menghasilkan penambahan kuadran pada BSC menjadi: (1) Finansial (2) Konsumen (3) Lingkungan/komunitas (4) internal proses (5) kepuasan anggota (6) skill anggota

memberikan dorongan untuk langkah yang dibutuhkan.<sup>17</sup> Secara singkat dapat dikatakan bahwa inti atau kunci dari manajemen kinerja adalah pada penilaian/ pengukuran kinerja. Karena apa yang kita ukur dapat menjadi modal pertimbangan langkah dalam evaluasi kinerja. Seperti diaktakan bahwa apa yang kamu ukur adalah apa yang kamu dapatakan.<sup>18</sup>

Tahapan menjalankan strategi secara benar menurut *Blue Ocean Strategy* adalah: (a.) utilitas bagi pembeli, (b.) harga strategis, (c.) biaya, dan (d.) pengadopsian. *Pertama* Utilitas bagi pembeli, lembaga MTs Al-Islam ingin memudahkan setiap program bagi siswa, wali murid dan juga lembaga itu sendiri. Hal ini dapat dilihat dengan pada saat pendaftaran dapat dilakukan dengan *online*, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah bagi calon pendaftar maupun lembaga dalam merekap pendaftar. Pendaftaran *online* juga dimaksudkan untuk mempercepat proses antrian, serta memberikan kesempatan pendaftar mengetahui berkas mereka telah diterima atau belum. Demikian juga tes masuk, meskipun dilakukan dengan *paper base*, tetapi perekapan nilai diusahakan 1 x 24 jam sudah terpampang hasil ujian pendaftar. Tes masuk juga dilakukan secara lisan, dimaksudkan untuk membuat penilaian secara objektif bagi pendaftar. Proses pembelajaran dilakukan dengan klasikal maupun non klasikal, di dalam kelas maupun diluar kelas, meskipun keterbatasan fasilitas, guru memanfaatkan halaman penduduk, kebun, bahkan pinggir sungai sebagai kelas maupun sebagai media pembelajaran sekaligus. Lembaga ini juga mengedapnkan pelayanan prima, sebagai contoh beberapa laporan diterima dan ditindak lanjuti diluar jam sekolah. Pembelajaran dengan meramu 3 kurikulum sekaligus, diharapkan menyipakan siswa dapat meneruskan ke jenjang pendidikan berikutnya sesuai minat, bakat dan kemampuan mereka.<sup>19</sup> Bahkan beberapa alumni yang meneruskan pada lembaga umum bahkan kejuruan, ketika ditanya saat legalisasi ijazah, mereka merasa bangga dengan lembaga ini. Karena mereka merasa, pemberlajaran saat di lembaga ini sangat bermanfaat ketika dibawa ke jenjang berikutnya.<sup>20</sup> Utilitas adalah kegunaan dan nilai istimewa produk atau layanan kita yang akan dinikmati konsumen. Nilai ini datang dari akomodasi kebutuhan konsumen dan non konsumen yang telah dibaca sebelumnya. Harga merupakan nilai *financial* dan *non financial*

---

<sup>17</sup> David Parmenter, *Key Performance Indicator: Develop, Implementing and Using Winning KPI's*. (US: John Willey and Sons Inc. 2010), 6

<sup>18</sup> David Parmenter, *Key Performance Indicator*: hal 4

<sup>19</sup> Menurut Imron Ahmadi lembaganya mempunyai kurikulum *wedang kopi susu*, gula adalah ibarat kurikulum kemenag atau Negara, yang wajib ada di setiap lembaga pendidikan formal. Kopi adalah kurikulum pondok salaf, yang pahit tapi bermanfaat. Susu adalah kurikulum pondok modern yang penuh fasilitas dan modernisasi. (Imron Ahmadi, *wawancara*, Joresan Mlarak Ponorogo, 20 Februari 2018)

<sup>20</sup> Imron Ahmadi, *wawancara*, Joresan Mlarak Ponorogo, 20 Februari 2018

yang harus dibayarkan, diberikan dan dilakukan oleh konsumen untuk menikmati layanan atau produk kita. Biaya adalah modal financial dan modal non financial yang harus kita berikan dan kita keluarkan untuk memberikan layanan atau menyediakan produk. Pengadopsian kebijakan strategi yang telah disepakati dan disebarakan serta difahami oleh seluruh anggota organisasi.

*Kedua.* Harga, kebijakan Imron ahmadi dengan tetap menarik biaya daftar ulang dan menggratiskan SPP, adalah langkah jalan tengah Antara sekolah mahal dan sekolah murah. *Ketiga.* Biaya, penetapan biaya daftar ulang maupun iuran lainnya berdasarkan pada rapat wakil kepala beserta yayasan. Hal ini dimaksudkan setiap perencanaan yang berimbas pada penarikan biaya oleh lembaga dari wali murid harus transparan dan dikontrol oleh yayasan selaku struktur yang menaungi lembaga MTs Al-Islam. *Keempat,* Pengadopsian, cara yang lain adalah dengan memanfaatkan alur informasi berjenjang. Informasi dari struktur di atas MTs, misalnya yayasan atau Kemenag, akan disampaikan oleh kepala madrasah kedalam rapat kecil yang beranggotakan wakil-wakil kepala.

### **Eksekusi *Blue Ocean Strategy***

Pengembangan lembaga membutuhkan persiapan yang bagus. Menurut Imron Ahmadi, dengan mempersiapkan potensi dan memaksimalkannya. Kendala yang selama ini dihadapi guru dihadapkan dengan perkembangan teknologi informasi. Pelatihan maupun pendampingan oleh tenaga staff TU atau guru yang lebih cakap dalam menggunakan dan memanfaatkan teknologi informasi adalah solusinya. Beberapa kali juga guru dihadapkan dengan perubahan regulasi kurikulum, dan dengan inisiatif kepala madrasah dan wakil kepala bagian kurikulum mendatangkan mentor yang memberikan *workshop* kurikulum dan metode pembelajaran yang terbaru. Kendala lain adalah menurunnya motivasi guru dan karyawan. Untuk hal ini lembaga mendatangkan mentor atau *coach* untuk menygarakan kembali dan meningkatkan motivasi.<sup>21</sup> Sebelum mengeksekusi strategi selayaknya organisasi atau lembaga sudah menghapuskan dan menangani hambatan organisasi dalam mengadopsi strategi BOS. Hambatan ini terdiri dari hambatan kognitif, hambatan sumber daya, hambatan motivasi dan hambatan politis.<sup>22</sup>

Permasalahan motivasi juga akan mempengaruhi komitmen yang ada pada semua anggota lembaga, baik kepala, wakil kepala, staff tata usaha ataupun guru sebagai ujung

---

<sup>21</sup> Imron Ahmadi, *wawancara*, Joresan Mlarak Ponorogo, 20 Februari 2018

tombak pelayanan lembaga. Untuk mengatasi hal tersebut, rapat guru diisi dengan evaluasi (semester/tahun ajaran), dilanjutkan penyampaian rencana tahunan/semester lembaga. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin tersampainya rencana kerja tahunan atau semester kepada setiap anggota lembaga. Target-target lembaga juga disampaikan pada rapat tersebut, ini dimaksud untuk memberikan dorongan kepada semua personel untuk bersama sama mencapai target tersebut. Kepala madrasah juga secara langsung meninjau program-program lembaga dimaksudkan juga menamahi motivasi guru dan karyawan dalam menjalankan tugasnya.<sup>23</sup>

Kata kunci dari prinsip Integrasi eksekusi kedalam strategy adalah adil. Setiap eksekusi dan implementasi strategi akan bermasalah dengan komitmen anggota dan manajemen menengah. Untuk mengatasinya maka diperlukan alur yang mencegah penurunan motivasi dalam eksekusi strategi yang ditetapkan manajemen atas. Yang perlu dicermati adalah dari proses perumusan strategi, pada proses ini keadilan sudah mulai dilakukan dengan melakukan prinsip 3 E (*Engagement, explanation, expectation clarity*). Keterlibatan, kejelasan ekspektasi, kejelasan strategi harus ada dan melibatkan setiap lapisan sumber daya baik manajemen atas, menengah dan ujung tombak lembaga. Keterlibatan seluruh anggota lembaga ini dapat dilihat dari semua mendukung setiap program karena kejelasan program dan kejelasan ekspektasi program dari rapat berjenjang maupun rapat besar. Hal ini dilakukan dengan manajemen pengetahuan ala six sigma dan coaching nya. Ketika sudah dilakukan prinsip 3 E maka akan menjadikan setiap anggota lembaga/organisasi menjadi berkomitmen karena merasa dihargai dan berkomitmen. Karena berkomitmen dan percaya diri maka menghasilkan perilaku bekerja yang melebihi ekspektasi karena telah didorong diri sendiri.

### **Fokus Lembaga Menurut Prinsip Errc (*Eliminate, Raise, Reduce, Create*)**

Imron mengakui bahwa masih banyak tantangan dan hambatan maupun kekurangan lembaganya. Tapi dengan strategi dan perencanaan manajemen ini ia yakin akan mencapai hasil yang optimal. Meskipun mengakui kekurangan dan kelemahan lembaganya, imron menyebut juga menyadari potensi dari kekuatan lembaganya. Kekuatan ini adalah besarnya citra lembaganya di mata masyarakat, jika kekuatan ini di tambah dengan lembaga jika mau menggratiskan 100% bahkan memberi bingkisan atau bonus ke siswa, maka akan menjadi bom bagi lembaganya. Karena akan menjadi boomerang dengan meledaknya pendaftar, disisi

---

<sup>22</sup> W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Blue....* 199-200

<sup>23</sup> W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* ter. Satrio Wahono Cet. X (Jakarta: Serambi, 2009), 199-200

lain keterbatasan sarana dan tenaga. Maka dengan ini lembaganya memutuskan tidak menggratiskan 100%. Meskipun demikian lembaganya tetap menggratiskan SPP sebagai pertanggung jawaban kepada pendiri yang meng-*khittoh*-kan lembaganya untuk kalangan menengah ke bawah. Kasus diatas bisa diartikan bahwa lembaga sudah berusaha menghilangkan faktor sebagai kekuatan pendidikan murah dan kesempatan popularitas lembaganya jika mau menggratiskan 100% akan menjadi *boomerang* bagi lembaga itu sendiri. Hal ini dapat dikatakan lembaga sudah melakukan prinsip *eliminate* atau faktor yang telah diterima begitu saja, baik oleh lembaga atau konsumen. Berbeda dengan strategy samudera biru yang akan menggenjot faktor ini, dengan menguatkan popularitas dan berusaha membanting harga.<sup>24</sup>

Perbedaan pandangan strategi samudera merah adalah ketika menemui kelemahan dan di saat itu ada kesempatan, maka strategi samudera merah akan meningkatkan kelemahan itu untuk mengambil kesempatan. Kasus diatas menggambarkan disaat lembaga menemui kelemahan yaitu menurunnya motivasi guru dan karyawan, salah satu penyebabnya adalah fasilitas yang kurang memadai, maka lembaga bukan langsung meningkatkan fasilitas, melainkan mengurangi faktor menurunnya motivasi dengan pemberian motivasi dan penyegaran guru dan karyawan. Hal ini berarti memenuhi salah satu prinsip *reduce* atau mengurangi faktor yang menyebabkan kinerja lembaga di bawah standar yaitu motivasi guru dan karyawan yang menurun.<sup>25</sup>

Sudut pandang yang sama disampaikan oleh M. Sahirul 'Alim selaku staff TU. Menurutnya sikap yang berbeda belum tentu tujuannya beda, tapi bisa saja lebih berhasil dengan sikap yang beda. Menurutnya, secara umum lembaga akan menyikapi ancaman bagi lembaganya dengan menyingkirkan ancaman bagaimanapun caranya. Sedangkan lembaganya memilih menghadapi ancaman dengan meningkatkan potensi dan memaksimalkan sumberdaya. Ancaman ketidakpuasan siswa dan walimurid terhadap fasilitas, disikapi dengan meningkatkan semangat dan motivasi guru, serta mendorong guru lebih inovatif dalam pembelajaran luar kelas. Karena lembaganya berada di tengah perumahan warga dan tanpa tembok pagar madrasah. Hal ini juga menjadi kekuatan dengan memberikan kesempatan siswa dan guru melakukan pembelajaran di halaman penduduk, di bawah pohon serta tempat

---

<sup>24</sup> W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* ter. Satrio Wahono Cet. X (Jakarta: Serambi, 2009), 20

mana saja yang bisa meningkatkan semangat belajar siswa dan guru, bahkan di pinggir sungai. Sikap dan tindakan lembaga atas ancaman berupa kegagalan belajar siswa dan ketidakpuasan wali murid dan siswa yang dihadapkan dengan kekuatan lembaga berupa letak geografis lembaga yang berada ditengah permukiman warga, adalah meningkatkan motivasi guru dan mendorong inovai pembelajaran dengan belajar diluar kelas.

## **PENUTUP**

Lembaga MTs Al-Islam telah melakukan tahapan perumusan strategy serta mengimplementasikan nya menurut perspektf *Blue Ocean Strategy*. Hal ini didukung dengan lembaga telah merekonstruksi batasan pasar berupa pemilihan tiga kurikulum (Kemenag, pondok salaf dan pondok modern) sebagai upaya menghapus pembatasan minat konsumennya hanya dari kalangan tertentu saja. Lembaga juga telah memiliki fokus pada gambaran besarnya berupa motto yang ada pada lembaganya. Lembaga juga sudah berusaha memenuhi dan bahkan juga melampaui permintaan pasar akan pelayanan prima dan kesiapan alumni agar dapat meneruskan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Lembaga juga sudah menjalankan strategy dengan benar, hal ini dibuktikan dengan lembaga sudah menjalankan strategy utilitas, harga, biaya serta pengadopsian strategy. Lembaga juga sudah melakukan penerapan strategy ini berupa: mengatasi rintangan lembaga, integrasi eksekusi dalam strategy serta berusaha melanggengkan strateginya. Menurut pembahasan lembaga MTs Al-Islam telah melakukan prinsip *Eliminate, reduce, dan raise*, serta belum menjalankan prinsi *create*.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Akdon, Dkk., *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Basu, Ron and Wright, Nevan, *Quality beyond Six Sigma*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
- Bogdan, Robert C., & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods*, Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982.
- David Parmenter, *Key Performance Indicator: Develop, Implementing and Using Winning KPI's*. US: John Willey and Sons Inc. 2010.
- Denzin, Norman K., *Sociological Methods*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- Fidler, Brian, *Strategic Management for School Development*, London: Paul Chapman Publishing. 2002.
- Hadis, Abdul dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Penerbit AlfaBeta, 2010.
- Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000.

---

<sup>25</sup> W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* ter. Satrio Wahono Cet. X (Jakarta: Serambi, 2009), 20

- Lincoln dan Guba, *Effective Evaluation*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981.
- Mancebo, François, "The Pitfalls of Sustainability Policies: Insights into Plural Sustainabilities", dalam *Challenges in Sustainability*, Volume1, Issue 1, tahun 2013.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Oakland, John dan Cartwright, Graham, Lean Six Sigma – Making It ‘Business as Usual’ dalam *Total Quality Management And Six Sigma* editor Aized, Tauseef Rijeka: Intech, 2012.
- Prawirosentono, Suyadi, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Study Kasus dan Analisis*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004.
- Rakhmanita, Ani, Pengaruh Harga, Promosi, Lokasi Dan Sarana Terhadap Proses Keputusan Memilih Sekolah Pada Sekolah Alam Tangerang dalam *Widya Cipta*, Vol. VII, No.2 September 2015,
- Robert C. Bogdan, & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods*, Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982.
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta: UGM Press, Agustus, 2000.
- Team FME, *Principles of Coaching: Coaching Skill*, ([www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com): 2013)
- Utama, Chandra, Menjalankan Rangkaian Strategi Samudera Biru (Suatu Lde Penerapan Di Perguruan Tinggi) dalam *Bina Ekonomi* Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi UNPAR Volume 12, Nomor 1, Januari 2008.
- Kim, W. Chan & Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Boston: HBSP, 2005.
- W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* ter. Satrio Wahono, Jakarta: Serambi, 2009.
- Wafa Helmi, *Pengaruh Citra Sekolah, Biaya Pendidikan, Dan Promosi Terhadap Minat Siswa Masuk Smk Di Kecamatan Mranggen Demak*, Semarang: UNNES, 2016.