

# Implementasi Manajemen Strategi *Blue Ocean* di LPI PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya

Nur Fitriyah<sup>1</sup>, Nurfaizah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Indonesia

fitriyahnur488@gmail.com<sup>1</sup>, 21204092003@student.uin-suka.ac.id<sup>2</sup>

## Article Info

### Received:

22-11-2022

### Revised:

01-12-2022

### Approved:

31-12-2022

### Keywords

Strategi  
Manajemen,  
Strategi, Blue  
Ocean, PG-RA

 OPEN ACCESS

**Abstract:** The background of this research is that many educational institutions compete to get consumers or students to enter their respective institutions, so a strategy is needed to be able to recruit many students. The purpose of this study is to describe the strategic management process that occurs at LPI PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya in developing schools that have experienced an increase in interest. This type of research uses a descriptive qualitative approach. This qualitative research will analyze strategic management in the development of Islamic Education Institutions with the perspective of the Blue Ocean Strategy, which includes the formulation requirements and their focus from the BOS perspective. The results of this study indicate that LPI PG-RA Al-Muttaqin has fulfilled the Blue Ocean Strategy requirements; namely: focusing on the curve of the institution, divergence (moving away from competition), and having a good slogan (School of Champions). LPI Al-Muttaqin has carried out the stages of formulating the strategy and implementing it according to the perspective of the Blue Ocean Strategy, which has carried out the Eliminate, reduce, raise and create principles.

**Abstrak:** Latar belakang dari penelitian ini adalah banyaknya Lembaga Pendidikan yang bersaing demi mendapatkan konsumen atau siswa untuk bisa masuk ke lembaganya masing-masing sehingga dibutuhkan suatu strategi untuk bisa merekrut banyak siswa. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran proses manajemen strategi yang terjadi di LPI PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya dalam mengembangkan sekolah yang mengalami kenaikan peminat. Jenis Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif ini akan menganalisis manajemen strategi dalam pengembangan Lembaga Pendidikan islam dengan perspektif Blue Ocean Strategy, yang mencakup tentang syarat perumusan dan fokusnya dalam perspektif BOS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa LPI PG-RA Al-Muttaqin telah memenuhi syarat Blue Ocean Strategy; yakni: fokus pada kurva lembaganya, divergensi (gerak menjauh dari persaingan), serta memiliki slogan yang bagus (Sekolah Para Juara). LPI Al-Muttaqin telah melakukan tahapan perumusan strategy serta mengimplementasikan nya menurut perspektif Blue Ocean Strategy yakni telah melakukan prinsip Eliminate, reduce, raise dan prinsip create.

## 1. Pendahuluan

Pendidikan pada dasarnya memberikan sumbangan pada semua bidang pertumbuhan individu jasmani dan struktur fungsional. Pendidikan juga menumbuhkan kesediaan sehingga menghasilkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang betul memperbolehkannya mencapai kesatuan jasmani yang baik. Untuk itu, proses pendidikan paling tidak memuat lima unsur, yaitu tujuan pendidikan, pendidik, peserta didik, alat pendidikan dan lingkungan.<sup>1</sup> Masyarakat harus lebih termotivasi untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mereka karena dunia berkembang semakin pesat. Salah

<sup>1</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, 1st ed. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015).

satu komponen terpenting dalam kehidupan adalah pendidikan. Untuk pengembangan sumber daya manusia yang luar biasa, berbagai program pendidikan telah diadopsi. Namun, pendidikan di Indonesia belum dilaksanakan secara maksimal. Oleh karena itu, diperlukan reformasi sistem pendidikan. Penerapan manajemen pendidikan saat ini sedang diujicobakan sebagai bagian dari inisiatif perbaikan sistem pendidikan.

Manajemen Pendidikan merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap Lembaga pendidikan dari pemberdayaan, pemanfaatan, juga penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Semakin besar suatu Lembaga, semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi tantangan. Salah satu implikasi kompleksitas itu ialah proses pengambilan keputusan yang semakin sulit dan rumit. Untuk itulah diperlukan manajemen strategi. Sebagai mana yang dikatakan Fidler bahwa manajemen strategis meliputi, analisis strategis, pemilihan strategi dan implementasi strategi.<sup>2</sup> Ada beberapa tantangan yang terjadi dalam manajemen pendidikan. Dalam menghadapi tantangan tersebut maka harus membutuhkan tenaga pendidik yang profesional yang bukan hanya memiliki pengetahuan saja akan tetapi harus mempunyai keterampilan (*skill*) agar dapat bersaing dalam era globalisasi.<sup>3</sup> Maka dari itu diperlukannya strategi dalam meningkatkan dan memajukan Lembaga pendidikan tersebut agar tetap eksis dikalangan masyarakat.

Strategi yang banyak dipakai adalah dengan melayani persaingan saat ini dengan menggunakan taktik yang terkenal dan umum digunakan. Tujuannya untuk memenangkan persaingan. *The Red Ocean Strategy*, atau samudera merah, adalah nama yang diberikan untuk strategi ini. Pada tahun 2006, Kim dan Maugboune mengajukan sebuah teori untuk meningkatkan persepsi masyarakat tentang daya saing secara keseluruhan. Mereka menemukan mekanisme untuk membangun strategi yang tujuan utamanya adalah untuk menghilangkan persaingan<sup>4</sup> kemudian mereka menemukan suatu metode dalam menyusun strategi yang tujuan akhirnya adalah membuat persaingan tidak relevan lagi. *The Blue Ocean Strategy* adalah nama yang diberikan untuk strategi ini oleh Kim dan Maugbourne, konsep yang dibangun bagaimana menciptakan manajemen yang bebas dari persaingan. Strategi ini mengedepankan prinsip ERRC (*Eliminate, Raise, Reduce, dan Create*).

Dalam penelitian Ani Rakhmanita menyebutkan, meskipun promosi tidak berpengaruh parsial, pemilihan strategi dalam penentuan harga, promosi, fasilitas, dan citra sekolah menghasilkan nilai-nilai yang menguntungkan bila diambil secara kolektif.<sup>5</sup> Ahmad Sodikin dkk pun menemukan hal yang sama terkait pendidikan mengalami persaingan ketat, dalam usaha meningkatkan strategi pemasaran dan kualitas pelayanan. Untuk itu lembaga pendidikan yang bergerak dalam merekrut minat siswa ini dituntut untuk mampu bersaing agar dapat bertahan dan banyak diminati oleh konsumen. Oleh karena itu diperlukan strategi untuk mewujudkannya, dalam hal ini strategi pemasaran dan kualitas pelayanan bisa dijadikan sebagai solusi untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>6</sup>

<sup>2</sup> M.M. Dr. Cuk Jaka Purwanggono, "Konsep Dasar Manajemen Strategi," in *Manajemen Pendidikan*, 1st ed. (Bintang Pustaka Madani, 2021), 5.

<sup>3</sup> Pratiwi Bernadeta dkk, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, ed. Ronal, 1st ed. (Deli Serdang: Yayasan Kita Menulis, 2020).

<sup>4</sup> Nur Kholis Mufid, "Pengembangan Madrasah Perspektif Blue Ocean," *Pendidikan dan Pembelajaran* 1, no. 2 (2020): 270–283.

<sup>5</sup> Ani; Rakhmanita, "Pengaruh Harga, Promosi, Lokasi Dan Sarana Terhadap Proses Keputusan Memilih Sekolah Pada Sekolah Alam Tangerang," *Widya Cipta* 7, no. 2 (2015): 114–123.

<sup>6</sup> Ahmad Sodikin, Ikhwan Hamdani, and Gunawan Ikhtiono, "Pengaruh Strategi Pemasaran Dan Kualitas Terhadap Minat Siswa Bersekolah Di Mts Al Asiyah," *Judika (Jurnal Pendidikan Unsika)* 2, no.

Maka dari itu Sekolah akan digiring ke samudera merah berdarah sebagai akibat dari kompetisi ini.

Lembaga Pendidikan Islam berbeda dengan Lembaga Pendidikan umum karena mayoritas berstatus sebagai Lembaga swasta. Menurut data EMIS Departemen Agama RI madrasah 90% berstatus swasta, 10% berstatus negeri dan pesantren 100% swasta, berbanding terbalik dengan sekolah-sekolah umum yang mayoritas berstatus negeri.<sup>7</sup> Kenyataan ini secara praktis menghendaki masuknya konsep dan teori ekonomi dalam pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. Apalagi dampak globalisasi menyentuh hampir di seluruh aspek kehidupan, menyebabkan perubahan sosial yang masuk dan suasana persaingan yang ketat tidak terkecuali di bidang Pendidikan. Masyarakat memandang lembaga pendidikan selaku penyedia layanan jasa, siswa dan orang tua selaku konsumen yang pantas memperoleh kepuasan sebanding dengan uang yang mereka bayarkan kepada pengelola pendidikan. Lembaga Pendidikan dengan tawaran rendah serta layanan yang kurang baik akan ditinggalkan.<sup>8</sup> Akibatnya Lembaga itu terseret pada atmosfer persaingan yang tidak sehat serta cenderung merugikan.

LPI PG-RA Al-Muttaqin mengambil peran serta dalam menyajikan pelayanan Pendidikan pra sekolah, fase ini sangat penting karena menentukan kiprah anak ketika dia memasuki lingkungan sekolah. Oleh karena itu, pendidikan di sekolah ini dimaksudkan untuk mempersiapkan kemampuan anak mengikuti masa sekolah. Guru, perangkat pembelajaran, dan lingkungan semuanya harus dirancang sedemikian rupa sehingga anak siap memasuki jenjang sekolah dasar. Banyak yang mengira bahwa sulitnya membangun sekolah anak usia dini, salah satu solusinya adalah dengan fokus pada sisi manajemen, yang dapat menekankan berbagai karakteristik yang dibutuhkan oleh penyelenggaraan sekolah untuk anak usia dini. Pentingnya manajemen strategis dalam pengaturan ini. Khususnya administrasi sekolah dengan visi jangka panjang, dan harus sinkron. Jangan hanya fokus pada keterampilan pemecahan masalah anak dan kompetensi guru; pertimbangkan juga kurikulum yang berkaitan dengan perkembangan anak bahkan desain lingkungan sekolah. Beberapa sekolah bahkan memiliki tujuan yang tinggi untuk dicapai dan kebijakan yang harus dibuat di masa depan.

Dalam proses mengembangkan sekolah, Sri Heryani selaku kepala sekolah PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya memerlukan sebuah strategi. Beliau menganggap bahwa program yang dijalankan sekarang harus lebih dikembangkan dan dimodifikasi lagi dengan menyesuaikan perkembangan zaman. Menurutnya, Lembaga ini berdiri karena banyaknya masyarakat yang menginginkan adanya Pendidikan pra-sekolah, sekaligus bisa memberikan Pendidikan akhlak dan pengetahuan sesuai dengan kurikulum. Sehingga lembaga ini tak lepas dari slogan "Sekolah Para Juara". Hingga saat ini sekolah sangat diminati oleh masyarakat, khususnya dari generasi turun temurun yang telah percaya dengan kualitas sekolah ini.<sup>9</sup> Rencana kelembagaan yang baik harus jelas dan menarik. Jelas, yang dimaksud bukan sekedar kosakata yang terpampang di setiap sudut kelembagaan, tapi harus tergabung dalam setiap orang, instrumen, kebijakan, dan struktur kelembagaan. Menariknya gambaran pemenuhan konsumen/non-konsumen memenuhi keinginannya dan menerima nilai yang tertanam dalam motto yang jelas. Alhasil, PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya telah memenuhi tiga persyaratan *Blue Ocean Strategy* (fokus, divergensi, dan slogan yang menarik). Berdasarkan uraian permasalahan

November (2018): 6–16.

<sup>7</sup> Kemenag, "EMIS - Departemen Kementrian Agama Republik Indonesia."

<sup>8</sup> Ikhwani Fuad, "Blue Ocean Strategy (BOS) Sebagai Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam," *Jurnal Ilmu Tarbiyah "At-Tajdid"* 5, no. 2 (2016): 263–278.

<sup>9</sup> Sri, Kepala Sekolah PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya, Wawancara (Tasikmalaya, 2022).

di atas, penelitian ini akan mencoba menjelaskan dan menganalisis pengembangan kelembagaan dari perspektif *Blue Ocean Strategy*; mulai dari persyaratan, tahapan pengembangan strategi hingga implementasi strategi yang dilakukan di LPI PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya. Secara umum, teori *blue ocean strategy* memiliki persyaratan (fokus, divergensi, dan motto yang menarik), fase (memperluas batas pasar, fokus pada gambaran besar, memenuhi dan melampaui permintaan, menjalankan strategi dengan baik), implementasi (menerobos hambatan organisasi, mengintegrasikan implementasi menjadi Strategi, keberlanjutan dan pembaruan strategi).

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan, mengungkap, menjelaskan dan menganalisis terhadap manajemen strategi dari konsep *Blue Ocean Strategy* yang dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya. Teknik yang digunakan dalam proses pengumpulan data adalah: 1) Studi Dokumentasi, 2) Observasi, dan 3) Wawancara dengan *key informan*. Metode analisis data yakni analisis dekriptif dengan proses penelitian tahap pertama, akan menganalisis manajemen strategi dalam pengembangan Lembaga Pendidikan islam dengan perspektif *Blue Ocean Strategy*, yang mencakup tentang syarat perumusan dan fokusnya dalam perspektif BOS. Kedua, tahapan perumusan strategy serta mengimplementasikan nya menurut perspektif *Blue Ocean Strategy*. Selanjutnya proses menginterpretasikan data yang telah dikumpulkan untuk selanjutnya dilaporkan. Subjek atau responden utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan orang tua siswa di RA-PG Al-Muttaqin Tasikmalaya. Instrument dalam penelitian ini dikumpulkan melalui instrument dalam bentuk pedoman wawancara, daftar observasi, pedoman studi dokumentasi dan catatan lapangan peneliti.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Manajemen Strategik *Blue Ocean* dan *Red Ocean Strategy* di Lembaga Pendidikan Islam

Istilah “manajemen strategik” terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan strategi. Manajemen berasal dari kata *maneggiare* yang artinya menangani, membimbing, memimpin dan mengatur. Sedangkan *strategik* asal katanya stretegos yang berarti seni memimpin pasukan dan memenangkan peperangan.<sup>10</sup> Manajemen strategis adalah manajemen yang fokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.<sup>11</sup> Menurut Fred R. David (2004), Manajemen Strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.<sup>12</sup> Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech menulis, manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Fuad, “Blue Ocean Strategy (BOS) Sebagai Paradigma Baru Mannajemen Pendidikan Islam.”

<sup>11</sup> Maman Supriatman, “Model Manajemen Strategis Untuk Pengembangan Daya Saing Fitk Dan Jurusan Mpi,” *JIEM (Journal of Islamic Education Management)* 2, no. 1 (2018): 11.

<sup>12</sup> Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, 1st ed. (Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2003).

<sup>13</sup> Lawrence R Jauch et al., *Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan* (Jakarta: Erlangga, 1994).

Menurut Akdon dalam penelitian Ikhwan Fuad, manajemen strategik yang diterapkan pada suatu Lembaga pendidikan akan memberikan banyak manfaat, yaitu antara lain: a) Memberikan arah Panjang yang akan dituju oleh Lembaga pendidikan, b) Membantu Lembaga pendidikan dalam beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, c) Membuat Lembaga pendidikan lebih efektif, d) Mengidentifikasi keunggulan komparatif Lembaga pendidikan dalam lingkungan yang semakin beresiko, e) Membantu mencegah masalah-masalah yang timbul di masa mendatang, f) Keterlibatan pendidik dalam pembuatan strategi akan memotivasi mereka pada tahap pelaksanaan.<sup>14</sup>

Lembaga Pendidikan Islam atau organisasi adalah tempat berlangsungnya suatu proses Pendidikan Islam yang bertujuan untuk mengubah tingkah laku seseorang ke arah yang lebih baik melalui interaksi dengan lingkungan sekitar.<sup>15</sup> Dengan begitu Lembaga Pendidikan islam harus bisa menciptakan suasana yang memungkinkan terlaksananya Pendidikan Islam dengan baik. Seperti sekolah (PG-RA) yang melakukan proses Pendidikan islam. Setiap sekolah harus senantiasa memiliki berbagai macam perubahan dan perbaikan terhadap manajemen yang dimulai dengan perencanaan atau planning. Melalui perencanaan yang tepat akan tergambarkan hasil yang ingin dicapai.<sup>16</sup> Dengan ini, tujuan Pendidikan nantinya akan terwujud dengan maksimal yang sesuai dengan konsep Islam. Maka dari itu, Lembaga Pendidikan islam merupakan suatu wadah yang mana Pendidikan tersebut mengacu pada lingkup keislaman demi tercapainya cita-cita umat Islam.

Strategi *Red Ocean* merupakan kondisi dimana dua atau lebih industri/bisnis saling berebut pangsa pasar yang sama. Semakin banyak peserta kompetisi, semakin ketat juga pertarungan yang terjadi. Bisnis yang tidak mampu bersaing akan kekurangan pelanggan, atau bahkan mengalami kebangkrutan. Persaingan yang ketat tersebut akhirnya memaksa sebuah bisnis harus memilih pilihan, melakukan diferensiasi produk atau menerapkan menekan biaya produksi serendah mungkin. Proses manajemen strategi ada beberapa yaitu (Taufiqurokhman, 2003): 1) Pemindaian Lingkungan, 2) Perumusan Strategi, 3) Penerapan Strategi, 4) Pengevaluasian Strategi. Dalam proses manajemen strategi ini ada beberapa tahapan : a) Menetapkan Arah dan Misi Organisasi, b) Memahami Lingkungan Internal dan Eksternal, c) Perumusan Strategi dengan analisis SWOT, d) Implementasi Strategi, e) Evaluasi Strategi.<sup>17</sup>

Menurut Priilaid dkk dalam penelitiannya menjelaskan bahwa “Metafora pemikiran *Blue Ocean Strategy* digunakan untuk menyelidiki preferensi pengunjung untuk pengalaman yang dianalogikan dengan *Red Ocean Strategy* dan untuk potensi *Blue Ocean Strategy* di wilayah Cape Afrika Selatan. Kegiatan dari *Red Ocean Strategy*, salah satunya adalah wisata bus ke perkebunan anggur, yang mana membuat kurang menarik bagi wisatawan dibandingkan dari kegiatan *Blue Ocean Strategy* yang potensial, misalnya, mencicipi anggur berpasangan dan makan malam. Kegiatan seperti itu tidak umum tersedia saat ini dan merupakan peluang yang signifikan.”<sup>18</sup> Maka dari itu dengan adanya

<sup>14</sup> Fuad, “Blue Ocean Strategy (BOS) Sebagai Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam.”

<sup>15</sup> Ibrahim Bafadhol, “Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia,” *Jurnal Edukasi Islami Jurnal Pendidikan Islam* 06, no. 11 (2017): 59–72, <http://jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/ei/article/view/95>.

<sup>16</sup> Ahmad Nurdin Kholili and Syarief Fajaruddin, “Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Di Kabupaten Gunungkidul,” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2020): 53–69.

<sup>17</sup> Khairuddin Ulfah Irani Z, Murniati AR, “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMAN 10 Fajar Harapan,” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 4, no. 2 (2014): 58–70.

<sup>18</sup> David Priilaid, Roy Ballantyne, and Jan Packer, “A ‘Blue Ocean’ Strategy for Developing Visitor Wine

*Strategy Blue Ocean* memberikan peluang baik dan memunculkan inovasi baru untuk para pengusaha, organisasi bahkan Lembaga Pendidikan untuk bisa keluar dari persaingan pangsa pasar.

Proses manajemen strategik yang umum digunakan oleh samudera merah adalah saat mempunyai kekuatan (*Strength*) bertemu kesempatan (*opportunity*) maka terjadi penciptaan suatu inspirasi yang lebih menjual. Sepanjang peluang dan kekuatan ada maka penciptaan akan terus dicoba. Penciptaan ini dengan mati-matian akan diperjuangkan oleh samudra merah. Kebalikannya bila terdapat ancaman (*treat*) sedangkan lembaga memiliki kekuatan (*strength*), hingga keputusannya merupakan mengurangi ancaman dengan kekuatan yang dipunyai. Sedangkan kelemahan (*weakness*) berjumpa dengan peluang (*opportunity*) hingga kenaikan merupakan jawaban dari pilihannya.

Kenaikan ini merupakan tujuan guna menanggapi peluang bila lembaga mempunyai kelemahan. Kebalikannya bila mempunyai kelemahan serta berhadapan dengan ancaman hingga keputusan yang pas merupakan menghilangkan ataupun menghapuskan kelemahan tersebut. Sebab menganggap kelemahan perusahaan atau lembaga merupakan kunci kekalahan bila mengalami ancaman. Semua ini merupakan pengertian yang secara universal dianut oleh pengikut (*Red Ocean*). Bila seluruh lembaga menganut ini, kemungkinan bisa jadi seluruh lembaga hendak berlomba serta fokus pada tujuan yang sama dan strategi yang sama. Penekanan pergantian sudut pandang yang ditawarkan oleh (*Blue Ocean*) bertujuan menjauhi trend serta menghasilkan trend kita sendiri. Trend ataupun industri yang sudah diketahui serta dianut banyak lembaga akan sangat memungkinkan terciptanya persaingan samudera merah bila kita turut andil kedalamnya juga membuatnya terus menjadi berdarah-darah.<sup>19</sup>

Secara ringkas, ciri-ciri strategi samudera merah adalah: 1) Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada 2) Memenangi kompetisi 3) Mengeksplorasi permintaan yang ada 4) Memilih antara nilai-biaya (*value-cost trade off*) 5) Memadukan keseluruhan system kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah. Tak dipungkiri bahwa berenang dengan sukses di samudera merah dengan cara mengalahkan pesaing akan selalu menjadi hal penting. Samudera merah akan selalu penting dan menjadi fakta dari dunia bisnis. Tetapi, dengan kondisi pasokan yang melebihi permintaan di sebagian besar industri, berkompetisi meraih pangsa dari pasar yang berkontraksi, meski perlu, tidak akan memadai untuk mendukung kinerja prima. Strategi samudera merah yang berbasis kompetisi mengasumsikan bahwa kondisi-kondisi struktural itu terberi dan bahwa perusahaan dipaksa untuk berkompetisi dalam kondisi-kondisi itu, sebuah asumsi yang didasarkan pada apa yang disebut akademisi sebagai pandangan strukturalis atau determinisme lingkungan, diferensiasinya menelan biaya besar karena perusahaan berkompetisi berdasarkan aturan praktik sukses yang sama.<sup>20</sup> Dapat disimpulkan bahwa, dalam Red Ocean, perusahaan fokus pada pertarungan di lanskap kompetisi yang sudah ada. Perusahaan saling bertempur hingga berdarah-darah. "*It's bloody Red*", kata Kim. Jadi cara untuk menghadapi situasi ini, adalah melompat ke

Experiences: Unlocking Value in the Cape Region Tourism Market," *Journal of Hospitality and Tourism Management* 43 (June 1, 2020): 91–99.

<sup>19</sup> W. Chan Kim and Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, ed. satria wahono, x. (Jakarta: Harvard Business School Publishing, 2015).

<sup>20</sup> Yustina Chrismardani, "IMPLEMENTASI BLUE OCEAN STRATEGY DI INDONESIA Yustina Chrismardani," *Journal for Decision Makers* 6, no. 7 (2019): 22.

blue ocean. Di blue ocean inilah area baru yang diciptakan dengan kreativitas dan imajinasi, perusahaan menciptakan aturan main sendiri, menciptakan pasar sendiri dan membuat kompetisi berikut kompetitor yang baku hantam menjadi tidak lagi relevan.

### 3.2. Merumuskan *Blue Ocean Strategy*

*Blue Ocean Strategy (BOS)* merupakan strategi dunia bisnis yang dipopulerkan oleh dua professor manajemen W. Chan Kim dari Korea Selatan dan Renee Mauborgne dari Amerika Serikat. Teori-teorinya dipercaya sanggup merombak kerangka berpikir persaingan konvensional yang saling mematikan (*Red Ocean*). *Blue Ocean Strategy* mengajarkan bagaimana sebuah lembaga/perusahaan keluar dari persaingan dengan membentuk penemuan nilai & mengakibatkan persaingan tidak lagi relevan. Nilai-nilainya yang universal bisa dikembangkan ke bidang apapun termasuk bidang Pendidikan.<sup>21</sup> Strategi *Blue Ocean* didefinisikan sebagai ruang pasar yang belum dimanfaatkan, penciptaan permintaan dan peluang pengembangan yang sangat menjanjikan. Ide inovasi samudra biru Kim dan Mauborgne sebagai strategi alternatif merupakan perkembangan baru dalam dunia manajemen strategis. Ide ini muncul dari rasa frustrasi para pemain manajemen yang selalu bersaing di (*Red Ocean*) samudra merah.<sup>22</sup> Fokus dari strategi ini adalah melihatnya dari sudut yang berbeda. Kesamaan cara pandang antara masing-masing kompetitor akan menciptakan lautan merah yang akan selalu berdarah. Strategi ini dibangun di atas dan mendukung penekanan marketing 3.0 untuk sepenuhnya melayani pelanggan dan menciptakan nilai. Nilai adalah semacam idealitas positif yang diakui serta di idamkan oleh masyarakat baik konsumen maupun bukan. Berdasar harga inilah *Blue Ocean Strategy* menekankan empat tindakan fungsi dalam tiap-tiap tindakan strateginya. Tindakan ini merupakan sudut pandang baru dalam menyikapi prinsip SWOT (*strength, weakness, opportunity, serta treat*).

Strategi samudera biru mendasarkan pada inovasi nilai yang didasarkan pada pandangan bahwa batasan-batasan pasar dan struktur industri tidaklah terberi dan bisa direkonstruksi melalui tindakan dan keyakinan pelaku industri. Dalam samudera biru, pilihan strategis bagi perusahaan adalah mengejar baik diferensiasi maupun biaya rendah. Berbanding terbalik dengan strategi samudera merah, Ciri-ciri strategi samudera biru : 1) Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya 2) Menjadikan kompetisi tidak relevan 3) Menciptakan dan menangkap permintaan baru 4) Mendobrak pertukaran nilai-biaya 5) Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah. Tahapan menjalankan strategi secara benar menurut *Blue Ocean Strategy* adalah: a) Utilitas bagi pembeli, b) Harga Strategis, c) Biaya dan d) Pengadopsian.<sup>23</sup>

Dalam menciptakan strategi samudera biru yang tepat, terdapat 3 kualitas atau ciri strategi yang harus ada dan tertuang dalam kanvas strategi dan kurva nilai. Menurut Kim & Renee Mauborgne,<sup>24</sup> tiga ciri strategi yang baik tersebut adalah : 1) Fokus; Setiap strategi hebat memiliki fokus dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus jelas menunjukkan fokus tersebut. 2) Divergensi (gerak menjauh); Ketika strategi suatu lembaga dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi itu akan kehilangan keunikannya. Bentuk dari kurva nilai dengan gerak menjauh dari pemain-pemain lain, merupakan sebuah hasil dari mencari dan melihat alternatif dan

<sup>21</sup> Fuad, "Blue Ocean Strategy (BOS) Sebagai Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam."

<sup>22</sup> W. Chan. Kim and Renee. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudera Biru) : Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan* (Serambi, 2005).

<sup>23</sup> Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1985).

<sup>24</sup> kushardianti. vianda Muzha, "Manajemen Strategi Pengembangan Pariwisata Dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy," *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik* 4, no. 1 (2015): 43–52.

bukan dari membandingkan diri dengan pesaing. 3) Moto utama; Sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat. Cara yang tepat untuk menguji keefektifan dan kekuatan dari sebuah strategi adalah melihat apakah strategi itu mengandung suatu moto yang kuat dan autentik.

Dalam merumuskan Blue Ocean Strategy, Kim mengemukakan terdapat enam prinsip, yaitu;

- a. Cara merekonstruksi batas-batas pasar, prinsip ini menangani resiko pencarian yang dihadapi banyak perusahaan. Tantangannya adalah bisa mengidentifikasi, dari sekian banyak kemungkinan yang ada, peluang-peluang samudera biru yang secara komersial menarik. Untuk melepaskan dari samudera merah, perusahaan harus mendobrak batasan-batasan umum mengenai cara mereka berkompetisi. Manajer perlu mencermati industri-industri alternatif, kelompok strategis, kelompok pembeli, penawaran produk dan jasa pelengkap, orientasi fungsional-emosional suatu industri, dan bahkan waktu.
- b. Berfokus pada gambaran besar, setelah mengetahui jalan untuk menembus batas-batas pasar, maka pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana memadukan proses perencanaan strategis untuk berfokus pada gambaran besar dan menerapkan ide-ide dalam menggambarkan kanvas strategi hingga sampai pada suatu strategi samudera biru.
- c. Melampaui permintaan yang ada, pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana memaksimalkan ukuran samudera biru yang sedang diciptakan. Dengan meningkatkan permintaan terbesar atas suatu penawaran baru, pendekatan ini mengurangi resiko skala yang mengiringi penciptaan pasar baru. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus menentang dua praktik strategi konvensional. *Pertama*, berfokus pada konsumen yang ada. *Kedua*, dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli. Untuk memaksimalkan ukuran samudera biru, perusahaan harus mengambil jalan berlawanan, perlu melihat non-konsumen, perlu mengembangkan hal-hal yang dihargai pembeli secara umum (*commonalities*).
- d. Merancang rangkaian strategi dengan benar, Perusahaan perlu membangun strategi samudera biru dalam rangkaian utilitas pembeli, harga, biaya dan pengadopsian.
- e. Mengatasi rintangan-rintangan organisasional, setelah mengembangkan strategi samudera biru, suatu perusahaan harus mengeksekusi strategi tersebut. Setiap strategi memiliki kesulitan tersendiri untuk dieksekusi. Dibandingkan dengan strategi samudera merah, strategi samudera biru melambangkan langkah yang signifikan dalam meninggalkan *status quo*. Strategi samudera biru dilandaskan pada pergeseran dari konvergensi ke divergensi dalam kurva nilai dengan biaya yang lebih rendah. Hal ini meningkatkan kadar kesulitan eksekusi. Terdapat empat rintangan untuk eksekusi strategi yang dihadapi manajer. *Pertama*, Rintangan kognitif: menyadarkan karyawan akan pentingnya perpindahan strategis. *Kedua*, Keterbatasan Sumber Daya. Semakin besar sumber daya yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi itu. Rintangan *Ketiga* adalah Motivasi. Bagaimana memotivasi pemain-pemain kunci untuk bergerak cepat dan dengan tangkas meninggalkan *status quo*, hal ini membutuhkan waktu bertahun-tahun dan manajer tidak punya waktu selama itu. *Keempat*, Rintangan Politis, meski semua perusahaan mengalami kadar yang berbeda, namun mengetahui bagaimana mengatasi rintangan-rintangan tersebut adalah kunci untuk mengurangi resiko organisasi. Kepemimpinan *tipping point* memungkinkan seorang manajer mengatasi keempat hambatan dengan cepat dan dengan biaya rendah, sembari juga mendapatkan dukungan karyawan dalam mengeksekusi perpindahan dari *status quo*.

- f. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi, Supaya bisa membangun kepercayaan dan komitmen orang-orang dalam hirarki dan mendorong kerja sama sukarela mereka, perusahaan harus mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi sejak awal.

Prinsip ini memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan resiko manajemen dari ketidakpercayaan, penolakan kerja sama dan bahkan sabotase. Penerapan proses yang adil dapat mengatasi dilema di atas. Dengan mengorganisasi proses perumusan strategi mulai awal. Dengan proses yang adil, orang cenderung berkomitmen untuk mendukung strategi yang dihasilkan, sekalipun ketika strategi itu dipandang tidak mengenakan atau berbeda dengan pandangan mereka mengenai strategi yang pantas bagi unitnya.<sup>25</sup>

LPI PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya telah melakukan rekonstruksi batasan pasar karena pada tahun 2020-2021 merupakan tonggak sejarah dimana lembaga mengalami penurunan jumlah pelanggan atau peminat pendaftar. Kepala sekolah segera merombak struktur organisasi. Ini merupakan langkah awal, sebelum menata kembali perencanaan dan tahapan Lembaga ke depan. Beberapa jabatan atau jabatan yang dianggap kurang aktif digantikan oleh orang yang dinilai lebih lincah dan berjiwa muda. Kepala sekolah menginginkan pegawainya memiliki jiwa muda karena dapat menerima reformasi dan bereaksi cepat terhadap perubahan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Kim dan Mauborgne tentang banyaknya kegagalan perusahaan Sebagian dikarenakan terlalu fokus dengan banyaknya produk baru tanpa memperhatikan nilai inovatif dari sebuah barang/jasa mereka mengakibatkan gagal memberi nilai istimewa.<sup>26</sup>

Melihat hal tersebut, menurut Bu Sri, kebutuhan personel yang paham IT dan energik sangat penting untuk menghadapi kebijakan yang berubah dengan cepat.<sup>27</sup> Bu Sri menyebutkan persoalannya terkait penurunan tersebut dikarenakan pada saat pandemi covid-19 merebak dan pemerintah mengharuskan untuk pembelajaran online, akhirnya banyak orang tua yang lebih memilih untuk tidak jadi mendaftar karena pembelajaran harus dilaksanakan dengan online melalui aplikasi *zoom*, *google meet* dan lainnya. Sekolah pada tingkat usia dini sedang tumbuh pesat, untuk Kota Tasikmalaya berdasarkan data dari Unit Layanan Terpadu Kemendikbud Jumlah RA/KB/TK negeri maupun swasta adalah sekitar 239 sekolah. Dengan 10 (sepuluh) kecamatan yang ada di wilayah administrasi Kota Tasikmalaya, terlihat bahwa kompetisi antar sekolah usia dini sangat kuat.

**Tabel 1.** Data Jumlah TK-RA di Kota Tasikmalaya

No.	Kecamatan	TK		RA		Total
		N	S	N	S	
1	Kec. Cibeureum	0	9	0	19	28
2	Kec. Tamansari	0	3	0	13	16
3	Kec. Kawalu	0	10	0	13	23
4	Kec. Mangkubumi	0	14	0	16	30
5	Kec. Indihiang	0	8	0	13	21
6	Kec. Tawang	0	19	0	12	31
7	Kec. Purbaratu	0	4	0	12	16
8	Kec. Bungursari	0	3	0	16	19
9	Kec. Cipedes	0	15	0	14	29

<sup>25</sup> Chrismardani, "IMPLEMENTASI BLUE OCEAN STRATEGY DI INDONESIA Yustina Chrismardani."

<sup>26</sup> W.C. and Mauborgne R Kim, "Value Innovation: A Leap into the Blue Ocean," *Journal research of Business Strategy* 26, no. 4 (2005): 22-28.

<sup>27</sup> Sri, Kepala Sekolah PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya.

10	Kec. Cihideung	1	12	0	13	26
	Total	1	97	0	141	239

Kondisi Kompetitif di atas mengharuskan kepala sekolah dan seluruh jajaran menyiapkan diri untuk kepentingan bertahan dalam jangka panjang. Berdasarkan data di atas, jumlah sekolah RA terbesar adalah yang berstatus swasta (sebanyak 141 sekolah). RA Al-Muttaqin merupakan sekolah yang berada di bawah naungan Yayasan Al-Muttaqin dan masuk pada Kecamatan Tawang. Dimana menurut data tersebut Tawang merupakan kecamatan yang paling banyak terdapat sekolah yakni 31 lembaga, dengan begitu menunjukkan perkembangan yang cukup tinggi. Ukuran sederhananya adalah pada animo masyarakat memasukkan anak-anak mereka pada sekolah ini. Dalam pandangan masyarakat, sekolah ini merupakan salah satu sekolah yang baik dan memiliki keunggulan-keunggulan dibanding sekolah lain.

Dengan memanfaatkan alumni dan trend sekolah yang berbasis TK islam *Boarding School*, Bu Sri berkampanye bahwa LPI Al-Muttaqin merupakan salah satu penyelenggara Pendidikan anak usia dini yang mempersiapkan generasi yang berkualitas, sehat, cerdas, aktif, kreatif dan inovatif dengan pembiasaan-pembiasaan islami sehingga dapat menyajikan produk dan menghasilkan produk siap menghadapi dan meneruskan jenjang sekolah dasar 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 alternatif bidang yang ditawarkan. Perlu diingat bahwa tentu saja Lembaga itu adalah alternatif pilihan bagi konsumen yang memandang Lembaga-lembaga yang sejenis pilihannya. Sering kali Lembaga melupakan daftar alternatif pilihan bagi konsumen, jika Lembaga mau melihat dengan kacamata konsumen.

Contohnya sekolah, akan memandang sekolah lain sebagai alternatif atau bahkan pesaingnya. Sekolah atau madrasah melupakan bahwa konsumen mempunyai tujuan utama yakni layanan Pendidikan. Jika tujuan ini di dalam maka sekolah atau madrasah akan menjadi alternatif bagi: *home schooling*, Lembaga kursus, bimbingan belajar, situs e-learning, serta balai Latihan kerja.<sup>28</sup> Menurut Sri, Lembaganya tetap fokus pada kegiatan keagamaan dan mengembangkan potensi anak-anak. Seperti membaca al-quran dan iqra setiap pagi, pembiasaan akhlakul karimah, hafalan al-quran juz 30, pembiasaan solat duha, program pengembangan sekolah alam, sekolah sehat berkarakter, kelas tambahan seperti ekstrakurikuler dan tetap eksis dalam berbagai kegiatan di dalam sekolah maupun di luar sekolah seperti mengikuti berbagai perlombaan tanpa menolak perkembangan jaman yang harus diikuti.<sup>29</sup>

Syarat strategi yang baik menurut *Blue Ocean Strategy* salah satunya adalah fokus dan *divergensi*. Dengan focus pada warna pelayanan apa yang ingin “dijual” Lembaga, maka Lembaga mempunyai focus gambaran ide besar untuk warna dan masa depan Lembaga. Focus ini tidak lepas dari pemilihan fokus. Pemilihan fokus tidak serta merta terjadi, melainkan dari pemetaan yang dilakukan oleh Lembaga. Secara singkat bisa dikatakan jika inti ataupun kuncidari manajemen kinerja adalah pada evaluasi atau pengukuran kinerja. Karena apa yang kita ukur bisa jadi modal pertimbangan langkah dalam penilaian kinerja. Seperti dikatakan bahwa apa yang kalian ukur merupakan apa yang kalian miliki. Tahapan menjalankan strategi secara benar menurut Blue Ocean Strategy adalah: 1) Utilitas bagi pembeli, 2) Harga strategis, 3) Biaya, 4) Pengapdosian.

<sup>28</sup> Renee Mauborgne W. Chan Kim, *Blue Ocean Strategy Ter. Satrio Wahono*, X. (Jakarta: Serambi, 2009).

<sup>29</sup> Sri, *Kepala Sekolah PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya*.

Pertama Utilitas bagi pembeli, LPI PG-RA Al-Muttaqin memberikan kepercayaan bagi para siswa dan orang tua. Hal ini dapat dilihat dengan banyaknya program kegiatan sekolah yang dijalankan sesuai dengan kurikulum pemerintah, hal ini dimaksudkan untuk mengembangkan kemampuan social, komunikasi, kemandirian, bakat, kedisiplinan pada anak. Di Lembaga ini juga, selalu mengadakan kegiatan perlombaan setiap bulannya dengan tujuan agar menumbuhkan rasa percaya diri untuk tampil di depan umum. Proses pembelajaran dilakukan dengan metode pembelajaran *Beyond Centra and Circle Time (BCCT)* yang dirancang dengan beberapa sentra. Diantaranya sentra persiapan, sentra balok (rancang bangun), sentra bahan alam, sentra seni, sentra Tahfidz/IMTAQ, sentra main peran, sentra olah tubuh, dan sentra Bahasa Inggris & Rumah Baca. Melalui kegiatan ini anak-anak bisa terstimulasi sehingga kemampuan dan pembiasaan baiknya berkembang lebih optimal dan siap dengan kompetensinya untuk melanjutkan ke jenjang Pendidikan selanjutnya.

Kedua Harga, merupakan nilai *financial* dan *nonfinancial* yang harus dibayarkan, diberikan dan dilakukan oleh konsumen untuk menikmati layanan atau produk kita. kebijakan LPI PG-RA Al-Muttaqin tidak menarik biaya pendaftaran ulang, jadi pembayaran hanya dilakukan satu kali dalam pendaftaran awal itupun bisa dicicil selama 1 semester. Hal ini adalah Langkah keringanan kepada orang tua. Ketiga Biaya, adalah modal financial dan nonfinancial yang harus kita berikan dan kita keluarkan untuk memberikan layanan atau menyediakan produk. LPI PG-RA Al-Muttaqin, tetap memberlakukan pembayaran SPP setiap bulannya. Hal ini dimaksudkan setiap perencanaan kegiatan yang dilakukan Lembaga tidak ada lagi penarikan pada orang tua, maka dari itu adanya transparan dalam penetapan biaya dan dikontrol oleh Yayasan selaku struktur yang menaungi Lembaga PG-RA Al-Muttaqin. Keempat Pengadopsian, pengadopsian kebijakan strategi yang telah disepakati dan disebarakan serta dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Dalam memanfaatkan alur informasi berjenjang. Informasi dari struktur di atas yaitu RA yang dinaungi oleh Kementrian Agama, misalnya informasi dari Yayasan atau kemenag akan disampaikan oleh kepala sekolah kedalam rapat kecil yang beranggotakan wakil-wakil kepala dan guru.

### 3.3. Implementasi *Blue Ocean Strategy* di LPI PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya

Dalam manajemen strategi memerlukan persiapan yang bagus. Bagi Bu Eni, dengan mempersiapkan kemampuan serta memaksimalkannya. Hambatan yang sepanjang ini dialami guru dihadapkan dengan pertumbuhan teknologi data. Pelatihan maupun pendampingan oleh Kelompok Kerja Guru PAUD ataupun guru yang lebih cakap dalam memakai serta menggunakan teknologi data merupakan solusinya. Beberapa kali guru dihadapkan dengan pergantian regulasi kurikulum, serta dengan inisiatif kepala sekolah serta wakil kepala bagian kurikulum mendatangkan mentor yang membagikan workshop kurikulum serta tata cara pendidikan yang terkini. Hambatan lain merupakan menyusutnya motivasi guru serta karyawan. Dalam hal ini Lembaga mendatangkan mentor ataupun coach untuk menyegarkan kembali serta meningkatkan motivasi.<sup>30</sup>

Sumber daya manusia memiliki kekuatan utama di balik manajemen di lembaga pendidikan, memainkan peran penting dalam mencapai posisi komunitas budaya yang damai. Contoh sumber daya manusia tersebut antara lain guru yang menyampaikan pemahaman belajar dengan siswa yang memiliki perbedaan ras dan budaya, pengelola sekolah yang sadar akan kepribadian gurunya, materi pembelajaran yang dapat

<sup>30</sup> Eni, *Waka Kurikulum PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya* (Tasikmalaya, 2022).

mempertemukan siswa dari latar belakang ras dan budaya yang berbeda, dan sekolah. penduduk. Guru dan tenaga kependidikan lainnya harus memiliki sikap profesional dalam melaksanakan tugasnya, cakap secara demokratis, memiliki sikap toleran, dan memiliki rasa humanisme dan pluralisme. Agar seluruh peserta didik dapat bersikap toleran, peka terhadap situasi yang berbeda, menjunjung tinggi keadilan, dan jujur dalam segala aspek kehidupan, maka seluruh sumber daya manusia di lembaga pendidikan dapat memberikan contoh yang baik bagi anak didiknya dengan menjadi panutan yang positif<sup>31</sup>.

Sebelum mengeksekusi strategi selayaknya organisasi ataupun Lembaga telah menghapuskan serta menanggulangi hambatan organisasi dalam mengadopsi strategi BOS. Hambatan ini terdiri dari hambatan kognitif, hambatan sumber daya, hambatan motivasi dan hambatan politis. Permasalahan motivasi juga mempengaruhi komitmen yang terdapat pada seluruh anggota lembaga, baik kepala, wakil kepala, staff tata usaha maupun guru selaku ujung tombak pelayanan lembaga. Untuk menanggulangi hal tersebut, rapat guru diisi dengan evaluasi (mingguan, semester dan tahun ajaran), dilanjutkan penyampaian rencana tahunan/semester lembaga. Perihal ini dimaksudkan untuk menjamin tersampainya rencana kerja tahunan ataupun semester kepada tiap anggota lembaga. Target- target lembaga pula di informasikan pada rapat tersebut, ini diartikan untuk membagikan dorongan kepada seluruh personel bersama sama mencapai sasaran tersebut. Kepala sekolah juga secara langsung meninjau program-program lembaga yang dimaksud guna menambah motivasi guru serta karyawan dalam melaksanakan tugasnya.<sup>32</sup>

Kata kunci dari prinsip Integrasi eksekusi kedalam strategy merupakan adil. Setiap eksekusi serta implementasi strategi akan bermasalah dengan komitmen anggota serta manajemen menengah. Untuk mengatasinya hingga dibutuhkan alur yang menghindari penyusutan motivasi dalam eksekusi strategi yang ditetapkan manajemen atas. Yang perlu diperhatikan merupakan dari proses perumusan strategi, pada proses ini keadilan telah mulai dilakukan dengan melaksanakan prinsip 3E (*Engagement, explanation, expectation clarity*). Keterlibatan, kejelasan ekspektasi, kejelasan strategi harus ada serta mengaitkan tiap susunan sumber daya baik manajemen atas, menengah serta ujung tombak lembaga. Keterlibatan seluruh anggota lembaga ini bisa dilihat dari seluruh menunjang setiap program sebab kejelasan program serta kejelasan ekspektasi program dari rapat berjenjang ataupun rapat besar.

Hal ini dilakukan dengan manajemen pengetahuan ala six sigma serta coaching nya. Ketika telah dilakukan prinsip 3E maka menjadikan setiap anggota lembaga/ organisasi menjadi berkomitmen karena merasa dihargai serta berkomitmen. Dengan berkomitmen dan percaya diri maka akan menghasilkan perilaku kerja melebihi ekspektasi karena telah terdorong oleh diri sendiri.

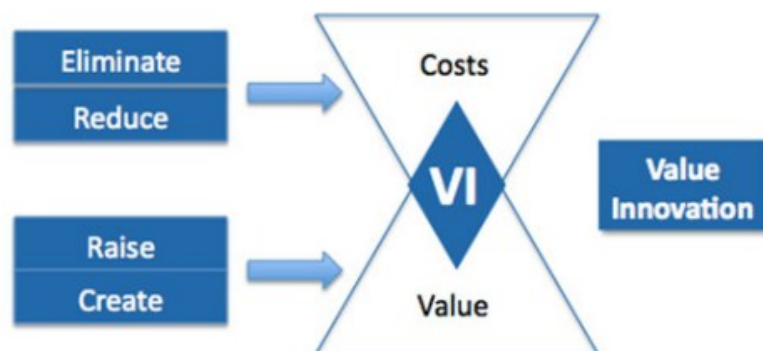
### 3.4. Fokus Lembaga Menurut Prinsip ERRC (*Eliminate, Raise, Reduce, Create*)

*Blue Ocean Strategy* mempromosikan inovasi melalui pendekatan manajemen yang mendorong perluasan inovasi inkremental relatif terhadap tindakan saat ini. Ketika sebuah dunia pendidikan ingin terus berkembang dan berhasil tanpa pesaingan yang berat, ini adalah teknik yang sangat bagus yang juga sangat cocok untuk bidang Pendidikan. Inovasi nilai adalah komponen kunci dari *strategi Blue Ocean*, yang memiliki prinsip dasar yang sama dengan analisis SWOT. Komponen-komponen yang ada dalam

<sup>31</sup> Syahrul Fauzi and Nidaul Fajrin, "Peran Manajemen Pendidikan Islam Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Dan Masyarakat," *HEUTAGOGIA: Journal of Islamic Education* 2, no. 1 (2022): 15–30.

<sup>32</sup> Zulfikar, "Penerapan Blue Ocean Strategy Adapted ( Bosa ) Dan Pendekatan Community Development Approach ( Cda )," *SAINTEKBU: Jurnal Sains dan Teknologi* 6, no. 1 (2013): 11–22.

*Value Innovation* yaitu *eliminate*, *reduce*, *raise* dan *create* dengan mempertimbangkan penggunaan *cost* dan nilai untuk membentuk inovasi nilai. Ilustrasi dari hubungan komponen-komponen untuk membentuk *Value Innovation* dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1.** Pembentukan *Value Innovation*

Sebuah *value-innovation* yaitu menciptakan nilai tambah atau meningkatkan suatu produk/jasa yang tidak pernah ditawarkan pasar bagi pelanggan + menghilangkan atau mengurangi biaya yang timbul akibat suatu produk / jasa yang akan diciptakan. Kedua elemen tersebut harus ada, karena jika hanya meningkatkan *value* saja tanpa memikirkan biaya yang timbul maka akan tercipta suatu produk yang harganya mahal yang mungkin malah akan menghasilkan kerugian. Sedangkan seseorang hanya menurunkan *cost* atau biaya saja, mungkin tidak ada yang dapat diciptakan atau nilai tambah bagi produk tersebut. *Value-innovation* merupakan hal yang harus dipegang ketika seseorang ingin menciptakan produk/jasa yang baru. Tahapan dalam *blue ocean* pada dasarnya tidak terlepas dari targetting, segmenting dan penetrating tersebut hanya saja, *blue ocean strategy* ini mirip dengan sebuah pisau. Bilahnya bermata dua sekaligus, yaitu menekan *cost* dan membuat inovasi. Lebih lengkapnya dengan istilah *Eliminate, Reduce, Raise, Create (ERRC)*.<sup>33</sup>

Bu Sri 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, sri 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 menurunkan harga 50 % dari harga asli, maka akan menjadi bom bagi lembaganya. Karena akan menjadi boomerang dengan meledaknya pendaftar, disisi lain keterbatasan sarana dan tenaga. Meskipun demikian lembaganya tetap membayar SPP. Kasus diatas bisa diartikan bahwa lembaga sudah berusaha menghilangkan faktor sebagai kekuatan pendidikan murah dan kesempatan popularitas lembaganya jika mau menurunkan harga 50% 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.

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

<sup>33</sup> Priilaid, Ballantyne, and Packer, "A 'Blue Ocean' Strategy for Developing Visitor Wine Experiences: Unlocking Value in the Cape Region Tourism Market."

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. Sudut pandang yang sama disampaikan oleh Bu Elinselaku 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 anak-anak dan orang tua terhadap fasilitas, disikapi dengan meningkatkan semangat dan motivasi guru, serta mendorong guru lebih inovatif dalam pembelajaran.

Hal ini juga menjadi kekuatan dengan memberikan kesempatan anak-anak dan guru melakukan pembelajaran di lapangan, di bawah pohon serta tempat mana saja yang bisa meningkatkan semangat belajar anak-anak dan guru, bahkan di taman. Sikap dan tindakan lembaga atas ancaman berupa persaingan dengan sekolah krinten yang begitu lengkap fasilitasnya juga menarik karena bangunan dan ketidakpuasan orang tua juga anak-anak yang dihadapkan dengan kekuatan lembaga berupa letak geografis lembaga yang berada ditengah permukiman warga, adalah meningkatkan motivasi guru dan mendorong inovasi pembelajaran di luar kelas dan pembiasaan akhlak.

#### 4. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana diuraikan sebelumnya, LPI PG-RA Al-Muttaqin telah melakukan tahapan perumusan *strategy* serta mengimplementasikannya menurut perspektif *Blue Ocean Strategy*. Hal ini didukung dengan Lembaga telah merekonstruksi batasan pasar berupa TK Islam Boarding School sebagai upaya menghapus pembatasan minat konsumennya hanya dari kalangan tertentu saja. Lembaga juga telah memiliki fokus pada gambaran besarnya berupa slogan yang ada pada lembagannya (Sekolah Para Juara). 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* berupa: mengatasi rintangan Lembaga, integrasi eksekusi dalam *strategy* serta berusaha melanggengkan strateginya. Menurut pembahasan Lembaga PG-RA Al-Muttaqin telah melakukan prinsip *Eliminate*, *Reduce*, *Raise*, dan prinsip *create*. Kelemahan pada penelitian ini terletak pada Fokus Lembaga Menurut Prinsip ERRC (*Eliminate, Raise, Reduce, Create*) yang disajikan dalam penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan jalur penelitian masa depan. Untuk itu penulis menyarankan kepada penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Management Strategy Blue Ocean serta focus pada prinsip tersebut untuk dapat membandingkan hasil penelitian dengan sebelumnya.

#### 5. Referensi

- Budiman, Sri, Suparjo. "Manajemen Strategik Pendidikan Islam." JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan) 5, no. 3 (2021):515-523.
- Bafadhol, Ibrahim. "Lembaga Pendidikan Islam Di Indoesia." *Jurnal Edukasi Islami Jurnal Pendidikan Islam* 06, no. 11 (2017): 59-72.

- <http://jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/ei/article/view/95>.
- Chismardani, Yustina. "IMPLEMENTASI BLUE OCEAN STRATEGY DI INDONESIA Yustina Chismardani." *Journal for Decision Makers* 6, no. 7 (2019): 22.
- Dr. Cuk Jaka Purwanggono, M.M. "Konsep Dasar Manajemen Strategi." In *Manajemen Pendidikan*, 5. 1st ed. Bintang Pustaka Madani, 2021.
- Eni. *Waka Kurikulum PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya*. Tasikmalaya, 2022.
- Fauzi, Syahrul, and Nidaul Fajrin. "Peran Manajemen Pendidikan Islam Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Dan Masyarakat." *HEUTAGOGIA: Journal of Islamic Education* 2, no. 1 (2022): 15–30.
- Fuad, Ikhwan. "Blue Ocean Strategy (BOS) Sebagai Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam." *Jurnal Ilmu Tarbiyah "At-Tajdid"* 5, no. 2 (2016): 263–278.
- Jauch, Lawrence R, AR. Henry Sitanggang, Agus Dharma, and Herman Wibowo. *Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Kemenag. "EMIS - Departemen Kementrian Agama Republik Indonesia."
- Kholili, Ahmad Nurdin, and Syarief Fajaruddin. "Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Di Kabupaten Gunungkidul." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2020): 53–69.
- Kim, W. Chan., and Renee. Mauborgne. *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudera Biru): Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing Dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*. Serambi, 2005.
- Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne. *Blue Ocean Strategy*. Edited by satria wahono. x. Jakarta: Harvard Business School Publishing, 2015.
- Kim, W.C. and Mauborgne R. "Value Innovation: A Leap into the Blue Ocean." *Journal research of Business Strategy* 26, no. 4 (2005): 22–28.
- Kompri. *Manajemen Pendidikan Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*. 1st ed. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015.
- Michael Porter. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1985.
- Mufid, Nur Kholis. "Pengembangan Madrasah Perspektif Blue Ocean." *Pendidikan dan Pembelajaran* 1, no. 2 (2020): 270–283.
- Muzha, kushardianti. vianda. "Manajemen Strategi Pengembangan Pariwisata Dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy." *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik* 4, no. 1 (2015): 43–52.
- Pratiwi Bernadeta dkk. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Edited by Ronal. 1st ed. Deli Serdang: Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Priilaid, David, Roy Ballantyne, and Jan Packer. "A 'Blue Ocean' Strategy for Developing Visitor Wine Experiences: Unlocking Value in the Cape Region Tourism Market." *Journal of Hospitality and Tourism Management* 43 (June 1, 2020): 91–99.
- Rakhmanita, Ani; "Pengaruh Harga, Promosi, Lokasi Dan Sarana Terhadap Proses Keputusan Memilih Sekolah Pada Sekolah Alam Tangerang." *Widya Cipta* 7, no. 2 (2015): 114–123.
- Sodikin, Ahmad, Ikhwan Hamdani, and Gunawan Ikhtiono. "Pengaruh Strategi Pemasaran Dan Kualitas Terhadap Minat Siswa Bersekolah Di Mts Al Asiyah." *Judika (Jurnal Pendidikan Unsika)* 2, no. November (2018): 6–16.
- Sri. *Kepala Sekolah PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya. Wawancara*. Tasikmalaya, 2022.
- Supriatman, Maman. "Model Manajemen Strategis Untuk Pengembangan Daya Saing Fitk Dan Jurusan Mpi." *JIEM (Journal of Islamic Education Management)* 2, no. 1 (2018): 11.
- Taufiqurokhman. *Manajemen Strategik*. 1st ed. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2003.

- Ulfah Irani Z, Murniati AR, Khairuddin. "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMAN 10 Fajar Harapan." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 4, no. 2 (2014): 58-70.
- W. Chan Kim, Renee Mauborgne. *Blue Ocean Strategy Ter. Satrio Wahono*. X. Jakarta: Serambi, 2009.
- Zulfikar. "Penerapan Blue Ocean Strategy Adapted ( Bosa ) Dan Pendekatan Community Development Approach ( Cda )." *SAINTEKBU: Jurnal Sains dan Teknologi* 6, no. 1 (2013): 11-22.