

## MANAJEMEN STRATEGIK DALAM KAJIAN MPI PADA ERA PANDEMI COVID-19

Rizqiyana

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Email: [20204092020@student.uin-suka.ac.id](mailto:20204092020@student.uin-suka.ac.id)

### Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk mengetahui manajemen strategic dalam kajian Manajemen Pendidikan Islam pada era pandemic Covid-19. Fokus pembahasan ini diuraikan menjadi beberapa rumusan masalah, antara lain (1) teori/ konsep *Red Ocean Strategic* dan *Blue Ocean Strategic* pada era Pandemi Covid-19 (2) Praxis *Red Ocean Strategic* dan *Blue Ocean Strategic* pada era Pandemi Covid-19. Rumusan Masalah dijelaskan melalui kajian pustaka (*literature review*) dengan mengumpulkan beberapa buku atau laporan ilmiah yang terdapat dalam artikel atau jurnal berkenaan tentang konsep *Red Ocean Strategic* dan *Blue Ocean Strategic*. Dapat disimpulkan bahwa teori/konsep *Red Ocean Strategic* dan *Blue Ocean Strategic* pada era Pandemi Covid-19 adalah memerlukan konsep kerja secara analisis untuk menciptakan samudra biru dan prinsip-prinsip untuk mengelola masalah secara efektif yaitu: (1) Permusan Strategi *Blue Ocean* (2) Inovasi Nilai (3) Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus menentukan/meneliti untuk membangun strategi samudra biru yang baik (4) Kerangka Kerja Empat Langkah Kerangka kerja empat langkah merupakan cara untuk memperoleh nilai yang besar berbasis *lower cost* dan membangun ulang elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategik, *Red Ocean Strategic*, *Blue Ocean Strategic*, Pandemi Covid-19

### Pendahuluan

Strategi merupakan cara yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam waktu yang lama untuk mencapai tujuandalam lingkungan yang berubah melalui bentuk sumber daya dan persaingan dengan tujuan memenuhi harapan *stakeholder* (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Strategi adalah rencana keseluruhan yang menyatakan bagaimana organisasi akan mencapai misinyadan tujuannya. Ini memaksimalkan keunggulan persaingan dan meminimalkan kerugian persaingan (Hunger & Wheelen, 2011).

*Blue Ocean Strategy* merupakan salah satu tema penting dalam wacana manajemen strategi lima tahun belakangan. Diciptakan oleh profesor asal Korea, Chan Kim dan

rekannya dari Perancis Renee Mauborgne, tema ini akan mengajarkan kepada kita tentang bagaimana memenangkan persaingan bisnis yang kian pesat. *Blue Ocean Strategy* pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk menjatuhkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. Dengan cara seperti diatas, *Blue Ocean* mendorong pelakunya untuk memasuki sebuah area pasar baru yang berpotensi, dan yang selama ini “dilupakan” oleh para pesaing. Hal ini tentu berbeda dengan samudera merah, dimana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, samadan semua saling memperebutkan pasar yang sama pula. Sehingga yang terjadi adalah pertarungan yang sangat hebat hingga berdarah-darah, lantaran tempat persaingan yang diperebutkan oleh para pelaku yang menawarkan kesamaan produk dan pendekatan.<sup>1</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Sarkawi, Dkk dalam penelitiannya yang berjudul “*Penerapan Blue Ocean Strategy dalam Menghadapi Persaingan Pendidikan Kesehatan di Propinsi Bengkulu (Studi Kasus Politeknik Kesehatan Bengkulu)*”. Dengan menciptakan Diferensiasi dan inovasi produk calon mahasiswa dapat memiliki kesempatan untuk memilih produk yang diinginkannya. Karena produk yang ditawarkan terbatas banyak calon konsumen berpotensi tidak dapat menikmati pendidikan di Poltekkes Bengkulu. Penerapan strategi bisnis dan strategi informasi harus seimbang dan baik sehingga menjadi kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Apabila competitor mendahului peluang, maka pada masa mendatang dominasi Poltekkes Kemenkes Bengkulu sebagai pimpinan market dapat digantikan oleh perguruan tinggi yang lain. Model strategi bisnis yang dibahas menggunakan SWOT dan Blue Ocean Strategy (BOS). Sementara untuk strategi informasi menggunakan Critical Succes Factor (CSF) dan Value Chain. Hasil penelitian berupa strategi bisnis dan strategi informasi agar lembaga dapat masuk ke dalam samudera biru (*Blue Ocean Strategy*) yang dapat menciptakan pasar sendiri sehingga dapat memenangkan persaingan karena tidak ada pesaing. Aplikasi portofolio dipetakan kedalam McFarlan Portofolio terdiri dari *SI Key Operasional, SI Support, Strategic dan Hight Potential*.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Lis Sintha, Blue Ocean vs Red Ocean, Jurnal Keuangan dan Perbankan Vol. 1 No. 1 Juli 2013, Hal. 47.

<sup>2</sup> Sarkawi, Dkk, *Penerapan Blue Ocean Strategy dalam Menghadapi Persaingan Pendidikan Kesehatan di Propinsi Bengkulu (Studi Kasus Politeknik Kesehatan Bengkulu)*, Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia 2015.

## Pembahasan

### **Teori/Konsep *Red Ocean Strategic* dan *Blue Ocean Strategic* pada era Pandemi Covid-19**

*Blue Ocean Strategy* is one of the most influential business ideas of our time. The award-winning eponymous book by W. Chan Kim and Renée Mauborgne, first published in 2005 and reissued in an expanded edition in 2015, has become a global phenomenon—selling over 3.6 million copies world wide and available in forty-four languages. The idea is popular in companies across the globe because it addresses the one challenge that, irrespective of geography or industry, all managers eventually face: how to create new market space.<sup>3</sup>

*Blue Ocean Strategy* adalah salah satu ide bisnis paling berpengaruh di zaman kita. Buku eponim pemenang penghargaan oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne, pertama kali diterbitkan pada tahun 2005 dan diterbitkan kembali dalam edisi yang diperluas pada tahun 2015, telah menjadi fenomena global—terjual lebih dari 3,6 juta kopi di seluruh dunia dan tersedia dalam empat puluh empat bahasa. Ide ini populer di perusahaan-perusahaan di seluruh dunia karena menjawab satu tantangan yang, terlepas dari geografi atau industri, pada akhirnya akan dihadapi semua manajer bagaimana menciptakan ruang pasar baru.

Samudra biru ditentukan oleh ruang pasar yang belum dimanfaatkan, penciptaan permintaan, dan peluang untuk pertumbuhan yang sangat menguntungkan. “*Blue oceans strategy are defined by untapped market space, demand creation, and the opportunity for highly profitable growth*”.<sup>4</sup>

*Blue ocean strategy* adalah strategi untuk menciptakan ruang pasar baru yang belum diciptakan ataupun dimanfaatkan oleh pihak lain. Strategi *Blue ocean* ini lebih menekankan bagaimana sebuah organisasi atau lembaga untuk tidak memenangkan persaingan dengan cara melakukan strategi *head-to-head* dengan competitor atau pesaing. Penjelasan dalam hal ini adalah organisasi pendidikan. Dalam bidang manajemen pendidikan seorang pimpinan harus mampu melihat peluang yang tepat untuk membuka

---

<sup>3</sup> Kim, W. Chan dan Mauborgne Renee, *Blue Ocean Strategy*, (Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2017), Hal. ix.

<sup>4</sup> Kim, W. Chan dan Mauborgne Renee, *Blue Ocean Strategy: How to Create uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2005), Hal. ix.

program-program studi yang baru yang belum dibuka oleh lembaga pendidikan yang lain. Mengutip dari istilah di dunia perusahaan dengan kata lain jangan bersaing di pasar yang sama. Tetapi, bukalah pasar baru dan buat pesaing menjadi tidak relevan, karena pasar yang kita ciptakan mempunyai aturan main yang benar-benar baru.<sup>5</sup>

Hakikat dari strategi *blue ocean* adalah mengidentifikasi dan mencari potensi pasar baru yang masih belum diciptakan oleh pemain lain, sehingga suatu perusahaan bisa berjalan dengan bebas menguasai pasar itu sebelum para pemain lain menyadarinya.<sup>6</sup>

*Red Ocean Strategy* adalah sebuah kondisi dimana organisasi bersaing pada pasar yang sama dengan kompetitor. Pangsa pasar ini tentunya ditempati oleh banyak pelaku bisnis yang secara bersama-sama bersaing dan ikut membesarkan pasar yang ada. Karena begitu banyaknya pelaku bisnis pada pasar ini suasana persaingan akan begitu sengit hingga berdarah-darah. Tentunya tiap-tiap posisi punya kelebihan dan kelemahan masing-masing. Di dalam *Red Ocean Strategy* ini setiap pelaku bisnis akan berusaha sekuat tenaga untuk memenangkan persaingan dan menjadi pimpinan pasar. Tidak heran pada *Red Ocean Strategy* akan timbul persaingan yang tidak sehat, saling menjatuhkan dan berusaha “mengahabisi” setiap pesaingnya. Namun ternyata, kesuksesan sebuah perusahaan kini tidak lagi diukur dengan memenangkan persaingan berdarah-darah di *Red Ocean Strategy*. Itu sebabnya kini hadir istilah baru yang disebut *Blue ocean strategy*.<sup>7</sup>

Kim dan Mauborgne mendeskripsikan pasar sebagai *ocean* yang dibagi dalam dua samudra: Samudra merah (*Red Ocean*) dan samudra biru (*Blue Ocean*). Samudra Merah (*Red Ocean*) menjelaskan mengenai kondisi pasar pada saat ini, di mana batasan-batasan dalam industri telah diuraikan dan telah diterima dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui. Dalam arena ini, perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar, dan ketika ruang pasar semakin sesak, pendapatan laba dan pertumbuhan pun berkurang. Produk menjadi komoditas dan kompetisi yang sesak mengubah *red ocean* menjadi samudra penuh darah.<sup>8</sup>

Berikut ini merupakan tabel yang membedakan antara samudra merah (*red ocean strategy*) dengan samudra biru (*blue ocean strategy*).

---

<sup>5</sup>Chusnul Chotimah, *Blue Ocean Strategy Humas dalam Pengembangan Lembaga Perguruan Tinggi Keagamaan Islam: Studi Kasus di IAIN Tulungagung*, (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2019), Hal. 7.

<sup>6</sup>Diana Andriani, *Pendekatan Blue Ocean Strategy untuk Meningkatkan Strategi Pelayanan Obat di Apotek K-24 (Studi Kasus Apotek K-24 Antapani)*, Jurnal Manajemen Informatika (JAMIKA) 2013.

<sup>7</sup>*Op. Cit.*, Hal. 9.

<sup>8</sup>*Op. Cit.*, Hal. 10.

<b>Red Ocean Strategy</b>	<b>Blue Ocean Strategy</b>
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah pernah diciptakan.	Menciptakan ruang pasar yang belum pernah diciptakan.
Adanya kompetisi	Tidak ada kompetisi lagi
Menghapus permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai – biaya ( <i>value cost trade – off</i> )	Mendobrak pertukaran nilai – biaya
Memadukan keseluruhan sistemkegiatan perusahaan dengan pilhanstrategis antara diferensiasi atau biayarendah	Memadukan keseluruhan sistemkegiatan perusahaan dalam mengejardiferensiasi dan biaya rendah

*Blue Ocean Strategy* menantang perusahaan untuk keluar dari persaingan dengan cara membuat ruang pasar baru yang belum pernah diciptakan oleh pesaing, sehingga kompetisi pun menjadi tidak ada lagi. Strategi samudra biru mengikuti cara strategis yang disebut inovasi nilai. Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas, harga dan posisi biaya. Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Penciptaan samudera biru adalah bagaimana menekan biaya dan meningkatkan nilai bagi pembeli. Nilai pembeli berasal dari utilitas dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli. Nilai perusahaan dihasilkan dari harga dan struktur biaya. Inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem ini yang menjadikan penciptaan samudera biru sebagai sebuah strategi berkesinambungan.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Op.Cit., Diana Andriani

Dalam hal tersebut, samudra biru memerlukan kerangka kerja analitis untuk menciptakan samudra biru dan prinsip-prinsip untuk mengelola resiko secara efektif. Kerangka kerja analitis tersebut adalah:

1. Perumusan Strategi *Blue Ocean*<sup>10</sup>

Kim dan Mauborgne menyatakan cara untuk merumuskan strategi tersebut: 1) Merekonstruksi batasan-batasan pasar 2) Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka 3) Menjangkau melampaui permintaan yang ada 4) Menjalankan rangkaian strategis dengan benar. Tahapan menjalankan strategi secara benar menurut *Blue Ocean Strategy* adalah: (a) utilitas bagi pembeli, (b) harga strategis, (c) biaya, dan (d) pengadopsian.

Menurut Kim dan Mauborgne, hal-hal yang harus diperhatikan dalam pengekseskuan strategi adalah sebagai berikut: 1) Mengatasi hambatan utama organisasi 2) Memadukan eksekusi ke dalam strategi 3) Menyelaraskan proposisi nilai, laba dan khalayak 4) Memperbarui samudera biru.

2. Inovasi nilai adalah hal penting dalam Strategi samudra biru. Inovasi nilai diciptakan dalam *scope* dimana perusahaan mengambil tindakan secara positif untuk mempengaruhi struktur biaya dan tawaran bagi pembeli. Struktur biaya ini dalam prakteknya merupakan penghematan biaya yang dilakukan dengan menghilangkan dan atau mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Disisi lain, nilai pembelilah yang ditingkatkan dengan tawaran menambah dan menciptakan elemen-elemen baru yang belum pernah diberikan kepada pembeli pada titik inilah bisa dikatakan inovasi nilai adalah batu pijak dari strategi samudra biru sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Kim dan Mauborgne.

Tiga unsur yang terkandung dalam inovasi nilai, yaitu: 1) membuat konsep kembali secara mendasar model bisnis yang dijalankan; 2) Membentuk kembali pasar yang ada; 3) Meningkatkan nilai bagi konsumen secara berlebih-lebihan.

3. Kanvas strategi adalah kerangka tindakan sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi berfungsi untuk merangkum situasi

---

<sup>10</sup> Farah Melinda dan Yusri Abdillah, *Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) dalam Usaha Memasuki Pasar Internasional (Studi Kasus pada UMKM Pricilla Jilbab Bolak Balik)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.61 No. 2 Agustus 2018, Hal. 41.

terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Kanvas strategi ini akan memberikan sebuah peta untuk memahami faktor-faktor apa yang menjadi ajang persaingan.

Kanvas strategi mempunyai dua fungsi, yaitu:<sup>11</sup>

- a. Mengenali situasi pasar yang ada, hal ini dapat membantu guna memahami dimana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.
- b. Mendorong melakukan kegiatan dengan mereorientasi ulang fokus dari kompetitor ke industri alternatif dan dari konsumen ke non-konsumen. Sumbu horisontal mewakili tentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi.

Membaca kurva nilai kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan dan masa kini, untuk bisa melakukan ini, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai. Suatu kurva nilai berisi banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis. Adapun cara membaca nilai dalam *canvas strategy* dijelaskan sebagai berikut<sup>12</sup>

- a. Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru, yaitu fokus, divergensi, dan mempunyai moto/tagline maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di samudra biru.
- b. Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi samudra merah.
- c. Bila kurva nilai menunjukkan tingkat nilai yang tinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan mencerminkan investasi. Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebih atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada pelanggannya.
- d. Jika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola yang jelas, dimana penawaran bisa digambarkan sebagai “naik-turun-naik-turun”, maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheren.

Tiga ciri strategi yang baik sebagaimana ditunjukkan oleh kanvas strategi, kurva nilai memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi:

---

<sup>11</sup>Kim, W. C. and Mauborgne, R, “*Value innovation: a leap into the blue ocean*”, in *Journal research of Business Strategy*, Vol. 26 Iss: 4, June, 2005. Hal.44.

<sup>12</sup>W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* (Boston: HBSP, 2005), Hal. 68.

- a. Fokus setiap strategi yang hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus jelas dengan jelas menunjukkan fokus tersebut.
  - b. Divergensi/gerak menjauh dengan menciptakan empat langkah kurangi, hilangkan, tambahkan, dan ciptakan, strategi ini membedakan profil mereka dari profil umum industri.
  - c. Moto yang memikat, sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat.<sup>13</sup>
4. Kerangka Kerja Empat Langkah Kerangka kerja empat langkah merupakan alat untuk mendapatkan *big value* berbasis *lower cost* dan membangun kembali elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Untuk itu, untuk membuat suatu kurva nilai baru ada empat pertanyaan kunci adalah sebagai berikut:
1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
  2. Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
  3. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
  4. Faktor apa saja belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan? Pertanyaan-pertanyaan di atas akan memberikan sebuah wawasan baru untuk menciptakan sebuah kurva nilai baru.

Skema ini adalah pelengkap dalam analisis untuk kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi melaksanakan keempat pernyataan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru.

### **Praxis Red Ocean Strategic dan Blue Ocean Strategic pada era Pandemi Covid-19 Merumuskan Blue Ocean Strategy**

Dalam artikel ini penulis mengambil praxis *Red Ocean Strategic dan Blue Ocean Strategic* dalam penelitian yang dilakukan oleh Mufid Ahsan Rofiqi dan Nur Kolis yang berjudul Pengembangan Madrasah Perspektif *Blue Ocean Strategy* MTs Al-Islam Joresan Ponorogo.

Lembaga MTs Al-Islam melakukan **Rekonstruksi Batasan Pasar** karena pada Tahun ajaran 2012-2013 menjadi tonggak sejarah, dimana lembaga mengalami penurunan jumlah peminat pendaftar. Beberapa posisi atau jabatan yang dirasa kurang aktif diganti

---

<sup>13</sup> Diana Andriani, Pendekatan Blue Ocean Strategy ...

dengan personelyang lebih dianggap *lincah* dan bejiwa muda serta *melek* teknologi informasi sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan kebijakanyang semakin cepat.

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 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.

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 tanpameninggalkan tradisi. Syarat strategy yang baik menurut BOS salah satunya adalah focusdan divergensi. Dengan fokus pada warna pelayanan apa yang ingin “dijual” lembaga, makalembaga mempunyai fokus gambaran ide besar untuk warna dan masa depan lembaga. Fokusini tidak lepas dari pemilihan fokus. Pemilihan fokus tidak serta merta terjadi, melainkan daripemetaan yang dilakukan oleh lembaga. Berdasarkan evaluasi dan *mapping* lingkungan internaldan eksternal serta kinerja organisai 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 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) memberikan dorongan untuk langkah yang dibutuhkan. 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 dikatakan bahwa apa yang kamu ukur adalah apa yang kamu dapatkan.<sup>14</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 mengedepankan pelayanan prima, sebagai contoh beberapa laporan diterima dan ditindaklanjuti diluar jam sekolah. Pembelajaran dengan meramu 3 kurikulum sekaligus, diharapkan menyiapkan siswa dapat meneruskan ke jenjang pendidikan berikutnya sesuai minat, bakat dan kemampuan mereka. Bahkan beberapa

---

<sup>14</sup> Lestari, S. P., Hasan, H., & Faruq, A. (2021). Pengaruh Pola Didik Orang Tua Terhadap Prestasi Belajar PAI Pada Siswa SMP Negeri 1 Karangjambu. *Al-Miskawaih: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 141-157.

alumni yang meneruskan pada lembaga umum bahkan kejuruan, ketikaditanya saat legalisasi ijazah, mereka merasa bangga dengan lembaga ini. Karena mereka merasa, pembelajaran saat di lembaga ini sangat bermanfaat ketika dibawa ke jenjang berikutnya. 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*.

*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 padapenarikan biaya oleh lembaga dari wali murid harus transparan dan dikontrol oleh yayasanselaku struktur yang menaungi lembaga MTs Al-Islam.

*Keempat,* Pengadopsian, cara yanglain adalah dengan memanfaatkan alur informasi berjenjang. Informasi dari struktur di atas MTs, misalnya yayasan atau Kemenag, akan disampaikan oleh kepala madrasah ke dalam 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 kepalabagian kurikulum mendatangkan mentor yang memberikan *workshop* kurikulum dan metodepembelajaran yang terbaru. Kendala lain adalah menurunnya motivasi guru dan karyawan. Untuk hal ini lembaga mendatangkan mentor atau *coach* untuk menygarkan kembali danmeningkatkan motivasi. Sebelum mengeksekusi strategi selayaknya organisasi atau lembagasudah menghapuskan dan menangani hambatan organisasi dalam mengadopsi strategi BOS. Hambatan ini terdiri dari hambatan kognitif, hambatan sumber daya, hambatan motivasi dan hambatan politis.

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

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 dimaksudkan untuk memberikan dorongan kepada semua personel untuk bersama-sama mencapai target tersebut. Kepala madrasah juga secara langsung meninjau program-program lembaga dimaksudkan juga untuk menamahi motivasi guru dan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Kata kunci dari prinsip Integrasi eksekusi ke dalam strategi 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 dirisendiri.

#### **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 ditambah 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 lain keterbatasan sarana dan tenaga. Maka dengan ini lembaganya

memutuskan tidak menggratiskan 100%. Meskipun demikian lembaganya tetap menggrastiskan 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 berusahamembanting harga.

Perbedaan pandangan strategi samudera merah adalah ketika menemui kelemahan dandi saat itu ada kesempatan, maka strategi samudera merah akan meningkatkan kelemahan itu untuk mengambil kesempatan. Kasus diatas menggambarkan disaat lembaga menemuikelemahan 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 gurudan karyawan yang menurun.

Sudut pandang yang sama disampaikan oleh M. Sahirul Alim selaku staff TU. Menurutny sikap yang berbeda belum tentu tujuannya beda, tapi bisa saja lebih berhasil dengan sikap yang beda. Menurutny, secara umum lembaga akan menyikapi ancaman bagi lembaganya dengan menyingkirkan ancaman bagaimanapun caranya. Sedangkan lembaganya memilih menghadapi ancaman dengan meningkatkan potensi dan memaksimalkan sumber daya. Ancaman ketidakpuasan siswa dan wali murid 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 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 inovasi pembelajaran dengan belajar diluar kelas.<sup>15</sup>

## **Kesimpulan**

Untuk menciptakan samudra biru memerlukan kerangka kerja analitis dan prinsip-prinsip untuk mengelola resiko secara efektif yaitu: (1) Merumuskan Strategi Blue Ocean (2) Kanvas strategi adalah kerangka tindakan sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi berfungsi untuk menjelaskan situasi terkini dalam ruang pasar yang belum pernah diciptakan. Kanvas strategi ini akan memberikan sebuah konsep untuk memahami faktor-faktor apa yang menjadi tempat persaingan (3) Kerangka Kerja Empat Langkah Kerangka kerja empat langkah merupakan alat untuk memperoleh big value berbasis lower cost dan membangun kembali elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru (4) Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

## **Daftar Pustaka**

- Andriani, Diana. (2013). *Pendekatan Blue Ocean Strategy untuk Meningkatkan Strategi Pelayanan Obat di Apotek K-24 (Studi Kasus Apotek K-24 Antapani)*. Jurnal Manajemen Informatika (JAMIKA).
- Chotimah, Chusnul. (2019). *Blue Ocean Strategy Humas dalam Pengembangan Lembaga Perguruan Tinggi Keagamaan Islam: Studi Kasus di IAIN Tulungagung*. (Tulungagung: Akademia Pustaka).
- Kim, W. Chan & Renee Mauborgne, (2005). *Blue Ocean Strategy* (Boston: HBS Press).
- Kim, W. Chan dan Mauborgne Renee. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. (Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press).
- Kim, W. Chan dan Mauborgne Renee. (2017). *Blue Ocean Strategy*. (Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press).
- Kim, W. Chan dan Mauborgne, R, "Value innovation: a leap into the blue ocean". In Journal research of Business Strategy, Vol. 26 Iss: 4, June.

---

<sup>15</sup> Mufid Ahsan Rofiqi dan Nur Kolis, *Pengembangan Madrasah Perspektif Blue Ocean Strategy MTs Al-Islam Joresan Ponorogo*, Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Volume 1 Issue 2 pages 270-283.

- Lestari, S. P., Hasan, H., & Faruq, A. (2021). Pengaruh Pola Didik Orang Tua Terhadap Prestasi Belajar PAI Pada Siswa SMP Negeri 1 Karangjambu. *Al-Miskawaih: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 141-157.
- Melinda, Farah dan Yusri Abdillah. (2018). *Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) dalam Usaha Memasuki Pasar Internasional (Studi Kasus pada UMKM Pricilla Jilbab Bolak Balik)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.61 No. 2 Agustus 2018.
- Rofiqi, Mufid Ahsan dan Nur Kolis. *Pengembangan Madrasah Perspektif Blue Ocean Strategy MTs Al-Islam Joresan Ponorogo*, Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Volume 1 Issue 2 pages 270-283.
- Sarkawi, Dkk. *Penerapan Blue Ocean Strategy dalam Menghadapi Persaingan Pendidikan Kesehatan di Propinsi Bengkulu (Studi Kasus Politeknik Kesehatan Bengkulu)*. *Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia 2015*.
- Sintha, Lis. (2013). *Blue Ocean vs Red Ocean*, Jurnal Keuangan dan Perbankan Vol. 1 No. 1 Juli 2013.