

Dr. Hj. Sullistyorini, M. Ag
Drs. Jani, M. M., M.Pd



BLUE OCEAN STRATEGI

Sebuah Langkah Baru Dalam
Meningkatkan Minat
Stakeholder Perguruan Tinggi

Editor

Hendra Pratama, M. Pd

Shofia Hattarina, M. Pd



BLUE OCEAN STRATEGY

SEBUAH LANGKAH BARU DALAM
MENINGKATKAN MINAT *STAKEHOLDER*
PERGURUAN TINGGI

Penulis:

Dr. Hj. Sulistyorini, M.Ag.

Drs. Jani. MM. M.Pd.



Abdulloh Arief Publishing
Menebar Ilmu dengan Buku

BLUE OCEAN STRATEGY
Sebuah Langkah Baru Dalam
Meningkatkan Minat *Stakeholder*
Perguruan Tinggi

Penulis:

Dr. Hj. Sulistyorini, M.Ag.
Drs. Jani. MM. M.Pd.

ISBN:

9-786239-756291

Editor:

Hendra Pratama, M.Pd.
Shofia hattarina, M. Pd.

Layout:

Adela Putri Rahmadani

Desain Cover:

Binti Khofifah

Penyelaras Akhir:

Hendra Pratama, M.Pd.

Penerbit:

Yayasan Abdulloh Arief

Redaksi:

Jl. Morogati No. 111
Kalianyar-Kertosono-Nganjuk
Telp. 0821-8942-1001
E-mail: luthfimadu@gmail.com

Cetakan Pertama, Januari 2023
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang Memperbanyak Karya Tulis Ini
Dalam Bentuk Dengan Dengan Cara Apa Pun
Tanpa Izin Tertulis Dari Penerbit

Copyright © Dr. Hj. Sulistyorini, M.Ag. dan Drs. Jani. M. M, M.Pd. Januari 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang
All right reserved

Penulis : Dr. Hj. Sulistyorini, M.Ag. dan Drs. Jani. MM. M.Pd.
Editor : hendra Pratama, MPd dan Shofia Hattarina, M. Pd
Layouter : Adela Putri Rahmadani
Desainer Sampul : Binti Khofifah
Penyelaras Akhir : Hendra Pratama, M.Pd.
Ukuran Buku : 17,6 x 25 cm
Jumlah Halaman Isi : vi + 244

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, buku Blue Ocean Strategi, Sebuah langkah baru dalam meningkatkan minat stakeholder perguruan tinggi dapat terselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.

Blue Ocean Strategy, Sebuah langkah baru dalam meningkatkan minat stakeholder perguruan tinggi, merupakan strategi biru Sebuah langkah baru dalam meningkatkan minat stakeholder perguruan tinggi yang dapat menciptakan pasar tanpa pesaing dan membiarkan kompetisi tidak lagi relevan. Tiap bab dalam buku ini akan disampaikan sesuai dengan keadaan dan permasalahan yang terjadi di Perguruan Tinggi Islam. Untuk memperdalam buku ini, materi yang disampaikan secara lengkap dan mudah untuk dimengerti menjadi kelebihan dalam buku ini.

Semoga kehadiran buku ini dapat bermanfaat dan dapat membantu meningkatkan pemahaman pembaca tentang Blue Ocean Strategy sebuah langkah baru dalam meningkatkan minat stakeholder. Kami menyadari bahwa buku ini masih banyak kesalahan dan kelemahan. Oleh karena itu untuk menyempurnakan buku ini kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat diharapkan.

Tulungagung, Desember 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB I	
BLUE OCEAN STRATEGI	
A. Pengertian Blue Ocean Strategy.....	1
B. Prinsip dalam Blue Ocean Strategy.....	4
C. Pendekatan dalam Blue Ocean Strategy	5
D. Strategi Blue Ocean vs Strategi Red Ocean	8
E. Inovasi Nilai dalam Blue Ocean Strateg	12
BAB II	
STAKEHOLDER PERGURUAN TINGGI ISLAM	
A. Stakeholdeer Perguruan Tinggi Islam	17
B. Perguruan Tinggi Islam	25
C. Pendidikan di Masa Pandemi Covid-19	34
BAB III	
REPRODUKSI BLUE OCEAN STRATEGY PADA PERGURUAN TINGGI	
A. Reproduksi Blue Ocean Strategy di Perguruan Tinggi.....	40
B. Wujud blue Ocean Strategi.....	41
C. Faktor-faktor <i>Blue Ocean Strategi</i>	46
D. Implikasi <i>Blue Ocean Strategi</i>	52
BAB IV	
STUDI EMPIRIS BLUE OCEAN STRATEGI	
A. Penelitian terdahulu Tentang Blue Ocean Strategy	56
B. Paradigma Blue Ocean Strategy pada PTI.....	63
BAB V	
IMPLEMENTASI BLUE OCEAN STRATEGY DI UNISMA	
A. Wujud blue Ocean Strategi.....	65
B. Faktor-faktor <i>Blue Ocean Strategi</i>	75
C. Implikasi <i>Blue Ocean Strategi</i>	85
D. Temuan Penelitian	93
E. Proposisi <i>Blue Ocean Strategi</i>	99

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan	102
B. Implikasi.....	110
C. Saran - Saran.....	115

DAFTAR RUJUKAN	118
-----------------------------	------------

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

(Dr. Hj. Sulistyorini, M.Ag.)	123
--	------------

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

(Drs. Jani. MM. M.Pd.)	125
-------------------------------------	------------

BAB I BLUE OCEAN STRATEGI

A. Pengertian *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy merupakan strategi bertahan dalam persaingan dengan strategi yang tidak perlu bersaing secara ketat, namun mampu mencari peluang-peluang yang strategis untuk menciptakan strategi yang tangguh terhadap manajemen pendidikan tinggi. Menurut Kim dengan masuk terlebih dahulu ke pasar baru dan menyiapkan strategi diferensiasi yang kuat, perusahaan dapat membuat dan mendominasi area baru di mana keuntungan berlimpah. Pendekatan ini baru-baru ini mendapatkan popularitas di kalangan audiens manajerial berkat kerja Kim dan Mauborgne (2004) pada apa yang disebut *strategi Blue Ocean*. Mereka mengandalkan hasil penelitiannya bahwa ada dua jenis pasar "samudera biru dan samudra merah". Tetapi hanya perusahaan dari *pasar blue ocean strategy* yang mampu mencapai kesuksesan sejati. Strategi samudera biru untuk pasar yang sama sekali baru, belum ditemukan pesaing dan peluang lebih besar dengan menciptakan nilai dan kreasi baru, basis pelanggan baru dan tidak ada kompetisi yang berarti.

Menurut Kim dan Mauborgne, terdapat sembilan poin kunci dari *Blue Ocean Strategy*, antara lain ¹

- a) *Blue Ocean Strategy* merupakan hasil studi satu decade yang cukup lama dari 150 strategi yang sudah dijalankan oleh lebih dari 30 industri selama 100 tahun (1880-2000).
- b) *Blue Ocean Strategy* merupakan usaha untuk menciptakan diferensiasi dan harga rendah secara bersamaan.
- c) Tujuan *blue ocean strategy* adalah tidak untuk bergabung dalam persaingan pada industri yang sudah ada, melainkan menciptakan

¹ Tavallace, R. "The Blue Ocean Strategy, as revolutionary in the field of strategic Management." in *Police Journal of Human Development*, 2010, Vol .24, 55 - 77

ruang pasar baru atau menciptakan samudra biru, dan membuat persaingan menjadi tidak relevan lagi.

- d) *Blue Ocean Strategy* menawarkan satu set metodologi dan alat-alat untuk menciptakan ruang pasar baru.
- e) *Blue Ocean Strategy* menawarkan metodologi dan proses yang sistematis dan dapat diperbaharui, dalam menciptakan suatu inovasi dari perusahaan yang sudah ada maupun perusahaan baru.
- f) Kerangka kerja dan alat yang digunakan pada *blue ocean strategy* antara lain adalah: kerangka kerja empat langkah, skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, kanvas strategi, kurva nilai, peta *pioneer-migrator-settler* (PMS)
- g) Kerangka kerja dan alat-alat tersebut di desain secara visual tidak hanya untuk menciptakan rumusan kebijaksanaan perusahaan yang efektif, tetapi juga untuk mengeksekusi dengan efektif melalui komunikasi yang mudah.
- h) *Blue Ocean Strategy* melingkupi merumuskan strategi dan mengeksekusi strategi.
- i) Terdapat 3 konsep kunci dalam membangun *blue ocean strategy*, yaitu: nilai inovasi, penerapan kepemimpinan *tipping point*, dan proses yang adil.

Blue Ocean Strategy (BOS) merupakan strategi dunia bisnis yang dipopulerkan oleh dua profesor manajemen W.Chan Kim dari Korea Selatan dan Renee Mauborgne dari Amerika Serikat. Teori-teorinya dianggap mampu merombak paradigma persaingan konvensional yang saling mematikan (*Red Ocean*). *Blue Ocean Strategy* mengajarkan bagaimana sebuah lembaga/perusahaan keluar dari persaingan dengan menciptakan inovasi nilai dan menjadikan persaingan tidak lagi relevan. Nilai-nilainya yang universal dapat dikembangkan ke bidang apapun termasuk bidang pendidikan.

Blue Ocean Strategy ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang

B. Prinsip dalam *Blue Ocean Strategy*

Ada enam prinsip dalam strategi samudra biru terbagi menjadi dua dalam 2 kluster yaitu kluster perumusan strategi dan kluster eksekusi strategi³.

a. Prinsip Perumusan Strategi Terdiri dari 4 Hal Antara Lain :

- 1) Merubah batasan-batasan pasar dan menciptakan ruang pasar baru. Guna memudahkan pencarian. Dapat menggunakan pendekatan kerangka kerja enam langkah dan kanvas strategi sebagai alat analisa.
- 2) Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka. Guna memudahkan perencanaan.
- 3) Dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah, dan sebagai alat analisa dapat menggunakan kanvas strategi, skema hapuskan-kurangi-tambahkan-tingkatkan- ciptakan, dan peta PMS.
- 4) Menjangkau melampaui permintaan pasar yang ada. Guna memudahkan skala pengembangan. Dengan menggunakan pendekatan tiga tingkatan nonkonsumen dan kanvas strategi sebagai alat analisis.

b. Sedangkan Prinsip Eksekusi Terbagi Atas Dua Hal, Antara Lain:⁴

- 1) Mengatasi hambatan utama didalam organisasi. Guna memudahkan organisasi. Dengan menerapkan kep emimpinan *tipping point*, yaitu kepemimpinan yang berlandaskan pada pengetahuan bahwa setiap organisasi bisa mengalami perubahan - perubahan fundamental dengan cepat, ketika keyakinan dan energi dari orang kebanyakan menciptakan gerakan meluas ke

³ Ibid., 26

⁴ Ibid., 143.

arah satu ide, yaitu dengan pemusatan (*sentralisasi*) bukan penyebaran (*desentralisasi*).

- a) Rintangan kognitif yang membuat karyawan tidak biasa melihat pentingnya perubahan radikal
 - b) Rintangan sumber daya yang meluas dalam perusahaan
 - c) Rintangan motivasional yang menurunkan semangat dan moral staf.
 - d) Rintangan politis dari adanya resistensi internal dan eksternal perubahan
- 2) Menyatukan eksekusi ke dalam strategi, guna memudahkan manajemen. Dengan melakukan proses yang adil, melalui tiga elemen penting, yaitu:
- a) Emosi keterlibatan/*engagement*
 - b) Penjelasan/*explanatinon*
 - c) Ekspektasi yang jelas/*expectatio clarity*.

C. Pendekatan dalam *Blue Ocean Strategy*

Pendekatan *Blue Ocean Strategy* menekankan pada kesetaraan antara nilai dan inovasi. Perpaduan antara inovasi dan nilai menghendaki adanya cara-cara yang dilakukan untuk memberikan manfaat kepada konsumen dan perusahaan.

a) *Canvas Strategy*

Canvas strategy merupakan *blue print* (cetak biru) untuk memetakan strategi perusahaan, dengan menampilkan faktor-faktor kompetisi (*competition factors*) di mana para kompetitor industri bersaing. Kanvas strategi digunakan untuk mendiagnosa posisi produk yang dimiliki dan mendiagnosa posisi pesaingnya. Kanvas strategi mempunyai dua fungsi yaitu:

b) Four Action Framework

Kerangka kerja empat langkah (*Four Action Framework*) dikembangkan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai dalam membuat kurva nilai baru. Kerangka kerja empat langkah ini terdiri dari empat pertanyaan kunci logika strategi model bisnis yaitu :

- 1) Faktor apa saja yang harus “dihapuskan”.
- 2) Faktor apa saja yang harus “dikurangi”.
- 3) Faktor apa saja yang harus “ditingkatkan”.
- 4) Faktor apa saja yang harus “diciptakan”.

c) Analisis Critical Success Factor (CSF)

Analisa *CSF* merupakan suatu ketentuan dari organisasi dan lingkungannya yang berpengaruh pada keberhasilan atau kegagalan. *CSF* dapat ditentukan jika objektif organisasi telah diidentifikasi. Tujuan dari *CSF* adalah menginterpretasikan objektif secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan. Peranan *CSF* dalam perencanaan strategis adalah sebagai penghubung antara strategi bisnis organisasi dengan strategi SI-nya, memfokuskan proses perencanaan strategis SI pada area yang strategis, memprioritaskan usulan aplikasi SI dan mengevaluasi strategi SI.

d) Analisis Value Chain

Analisa *Value Chain* dilakukan untuk memetakan seluruh proses kerja yang terjadi dalam organisasi menjadi dua kategori aktivitas, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Mengacu pada dokumen organisasi yang menyebutkan tugas dan fungsi setiap unit kerja berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap proses kerja yang terjadi di masing-masing unit kerja.

D. Strategi *Blue Ocean* vs Strategi *Red Ocean*

Kim dan Mauborgne (2005) mendeskripsikan pasar *blue ocean* yang dibagi dalam dua jenis: *blue ocean* dan *red ocean*. *Blue ocean* ini ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajah, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang belum terjelajah yang menguntungkan. Kim menyatakan bahwa *blue ocean* strategy pada dasarnya merupakan strategi pendekatan yang sistematis untuk melepaskan diri dari *red ocean* dan membuat kompetisi menjadi relevan. *Blue Ocean Strategy* menawarkan satu set metodologi dan alat untuk menciptakan pangsa pasar yang baru. Jika inovasi dipandang sebagai proses random, maka *blue ocean* strategy menawarkan pengejaran inovasi sistematis. Strategi *blue ocean* adalah strategi yang digunakan untuk menuangkan persaingan yang semakin ketat dengan membentuk suatu produk inovatif yang mampu memasuki pasar yang dilupakan oleh pesaing, berbeda dengan *Red Ocean* dimana semua kompetitor menawarkan produk yang seragam hingga sering menghasilkan pertarungan yang berdarah-darah.

Sedangkan *Red Ocean* berbicara mengenai kondisi pasar saat ini di mana batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui. Dalam area ini, perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar, dan ketika ruang pasar semakin sesak, prospek akan laba dan pertumbuhan pun berkurang. Produk menjadi komoditas dan kompetisi yang sesak mengubah *Red Ocean* mejadi samudra penuh darah.⁷

Secara umum perbedaan antara strategi *red ocean* dengan strategi *blue ocean* sebagai berikut:

⁷ Lis Sintha, Jurnal Keuangan dan Perbankan: Analisis Ilmiah Keuangan & Perbankan, Jurnal Keuangan Dan Perbankan, Vol 1, No 1, 2013, Hal 53

d. Prinsip 4: Menjalankan Rangkaian Strategis Secara Benar

Ketika strategi telah didapat dan menghasilkan kurva nilai yang baru, langkah selanjutnya adalah membuat suatu model bisnis yang kuat. Hal ini dilakukan untuk memaskitakan apakah strategi yang didapat mampu menghasilkan pertumbuhan dan laba yang sehat. Untuk membangun *Blue Ocean Strategy*, perusahaan perlu mengajujinya terhadap empat hal. Keempat hal adalah utilitas pembeli, harga biaya dan pengabdopsian.

e. Prinsip 5 Mengatasi Hambatan Utama Organisasi

Terdapat empat rintangan dalam organisasi bagi eksekusi strategi yang telah ditetapkan yaitu rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan politik dan rintangan motivasional.

f. Prinsip 6 Mengintegrasikan Eksekusi Ke dalam Strategi

Pada prinsip ke enam terdapat beberapa pengaruh yang ditimbulkan oleh proses adil terhadap sikap dan perilaku orang ketika manajemen mengeksekusi strategi.

E. Inovasi Nilai dalam *Blue Ocean Strategy*

Inovasi merupakan poin penting dalam strategi samudra biru. Inovasi nilai diciptakan dalam *landscape* dimana perusahaan mengambil tindakan secara positif untuk mempengaruhi struktur biaya dan tawaran bagi pembeli. Struktur biaya ini dalam prakteknya adalah penghematan biaya yang dilakuakn dengan menghilangkan dan 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

BAB II

STAKEHOLDER PERGURUAN TINGGI ISLAM

A. *Stakeholder Perguruan Tinggi*

Mengidentifikasi, memahami, dan mengelola stakeholder merupakan aktivitas kunci dari organisasi. Istilah 'pemangku kepentingan' (*stakeholder*) berpotensi berlaku untuk luas jumlah kelompok, dan kompleks. Dalam upaya untuk mengamankan posisi dalam kondisi persaingan, perguruan tinggi dituntut untuk memikirkan kembali secara hati-hati untuk peran dan hubungan dengan berbagai *stakeholder* atau komunitas. Beberapa dekade yang lalu, para pemangku kepentingan dalam administrasi bisnis dipahami sebagai badan pendanaan yang berinvestasi di perusahaan dan memegang saham mereka untuk mengumpulkan dividen. Sedangkan Kettunen menjelaskan bahwa adopsi konsep stakeholder/ pemangku kepentingan adalah semua pihak yang memiliki minat dan kepentingan dalam kegiatan organisasi dan diberikan umpan balik terhadapnya.¹³ Di perguruan tinggi kemampuan untuk mengidentifikasi, memprioritaskan dan terlibat dengan komunitasnya mencerminkan perkembangan organisasi. Dapat dikatakan bahwa hasil proses keterlibatan ini akan memiliki implikasi penting bagi peluang perguruan tinggi untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu mendefinisikan pemangku kepentingan/stakeholder pada organisasi dan dampaknya menjadi sangat penting¹⁴, karena dapat mengarah pada identifikasi dari bagaimana mengupayakan 'koalisi para pemenang'¹⁵. Identifikasi pemangku kepentingan yang relevan dapat mendukung minat stakeholder yang efektif.

¹³ Kettunen, Juha. (2015). *Stakeholder relationships in higher education. Tertiary Education and Management*, pp. 1 – 10. DOI: 10.1080/13583883.2014.997277

¹⁴ Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle or who and what really counts*. *Academy of Management Review*, 22, 853– 886. doi:10.2307/259247

¹⁵ Bryson, J. (2004). *What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques*. *Public Management Review*, 6, 21–53. doi:10.1080/14719030410001675722

Stakeholder juga memiliki arti kelompok atau individu di dalam atau di luar organisasi yang mempengaruhi dan yang dipengaruhi oleh pencapaian misi, tujuan dan strategi organisasi.¹⁶ *Stakeholder* pendidikan dapat diartikan sebagai orang atau badan yang berkepentingan menjadi pemegang sekaligus pemberi dukungan terhadap pendidikan atau lembaga pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. *Stakeholder* ada dua bentuk yaitu internal yang terdiri dari Rektor, Dosen, Tendik dan mahasiswa sedangkan *stakeholder* eksternal yang berada di luar lingkungan organisasi, seperti penyalur atau pemasok, konsumen atau pelanggan yaitu orang tua mahasiswa, komite, donator, pemerintah, kelompok *social responsible investor*, *licensing partner* dan lain-lain. Peran *Stakeholder* internal adalah : 1) mengatur hubungan perguruan tinggi dengan orang tua mahasiswa, 2) memberikan pengertian kepada masyarakat tentang fungsi perguruan tinggi melalui bermacam-macam media komunikasi, 3) mencari dukungan dari masyarakat untuk kemajuan perguruan tinggi, mempersiapkan mahasiswa agar berani berinteraksi dengan masyarakat, 5) melakukan pembinaan sikap dan perilaku mahasiswa dan lain-lain.

Menurut Freeman, definisi pemangku kepentingan/ *stakeholder* seperti yang dikembangkan dalam konteks teori manajemen strategis, menggabungkan "... setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi"¹⁷. Lebih lanjut Freeman menyebutkan bahwa *stakeholder* dapat berupa individu atau kelompok individu yang terkena dampak oleh organisasi atau dapat berdampak pada pencapaian tujuannya. Ini adalah konsep yang mendasari Teori Pemangku Kepentingan (*stakeholder theory*). Teori ini menganggapan bahwa hasil akhir dari setiap kegiatan harus dapat mempertimbangkan pengembalian hasil untuk semua *stakeholder* yang terlibat dan tidak hanya hasil pemilik organisasi. Masalah analisis pemangku kepentingan jauh lebih penting dan

¹⁶ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Jakarta: Kencana, 2004), h. 276

¹⁷ Freeman, E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman

easy bagi perusahaan. 3) insvestor, perusahaan atau usaha bisnis akan memberikan usaha terbaiknya untuk mewujudkan kinerja yang sesuai dengan harapan insvestor. Kepuasan insvestor sendiri yaitu *return, reward, figures, dan faith* dengan memberikan kontribusi *capital, credit, risk, support*. 4) karyawan, kebutuhan karyawan ketika berada dalam perusahaan yaitu *purpose, care, skills, dan pay*. Sebaliknya karyawan akan dituntut memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa *hands, hearts, minds, dan voices*. 5) pemerintah, kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah berpengaruh langsung dengan kinerja perusahaan atau usaha bisnis sehingga dituntut memberikan legal, fair, dan true serta diharapkan memberikan *rules, reasons, clarity, dan advice* bagi perusahaan atau usaha bisnis. 6) masyarakat atau lingkungan disekitar perusahaan berpengaruh akan dampak yang dihasilkan dari perusahaan masyarakat meminta menghasilkan lapangan pekerjaan, sementara masyarakat memberikan dukungan dari masyarakat disekitar²⁹.

B. Perguruan Tinggi Islam

1. Sejarah Pendidikan Tinggi Islam di Indonesia

Sejarah Pendidikan Tinggi Islam di Indonesia yang tertua, dapat disebutkan bahwa Sekolah Tinggi Islam (STI) merupakan cikal bakal pendidikan Islam di Indonesia pada masa-masa selanjutnya. Dalam usaha pengembangan lembaga pendidikan Islam sudah berawal sebelum Indonesia merdeka. Di Jakarta misalnya, betapapun kurang berhasil karena intervensi belanda, Dr. Satiman Wirjosandjojo mendirikan Yayasan Pesantren Luhur sebagai pusat pendidikan tinggi Islam. Pada tahun 1940, beberapa guru Muslim mendirikan STI di Sumatra Barat yang hanya bertahan hingga tahun 1942 saat Jepang mulai menduduki Indonesia. Upaya yang sama juga dilakukan oleh beberapa tokoh terkenal seperti Muhammad Hatta, Muhammad Natsir, KH. A. Wahid Hasyim, dan KH. Mas

²⁹ Saaty, T. L. (1993). *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin : Proses Hirarki Untuk Pengambilan Keputusan Dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo

2. Hakekat Kampus Perguruan Tinggi dan Aktualisasi Nilai-nilai Religi

Kampus perguruan tinggi dapat diberi pengertian secara fisik dan secara fungsional. Dari segi fisik, kampus adalah lahan dan seperangkat sarana dan prasarana yang ada di dalamnya. Secara fisik, kampus diberi batas secara jelas oleh pagar atau sarana yang lain. Dari sudut fungsi, kampus adalah tempat diselenggarakannya fungsi perguruan tinggi yang disebut Tridarma Perguruan Tinggi, yaitu Pendidikan-Pengajaran; kegiatan menyampaikan ilmu pengetahuan dan sekaligus transfer budaya (dalam arti luas) dari satu generasi ke generasi berikutnya. Penelitian; kegiatan untuk menghasilkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan. Dan Pengabdian Kepada Masyarakat; kegiatan mengaplikasikan ilmu pengetahuan kepada masyarakat.³³

Dalam pengertian kampus di Indonesia, dapat dibedakan antara warga kampus dengan masyarakat kampus. Warga kampus terdiri atas unsur-unsur "Penghuni" kampus, yaitu dosen, mahasiswa, karyawan (unsur penunjang), keluarga dosen dan karyawan, dan pensiunan. Dan dalam hal tertentu dapat pula dimasukkan alumni ke dalam kategori warga kampus. Masyarakat kampus adalah kelompok-kelompok warga kampus yang masing-masing memiliki ikatan bersama, meliputi tujuan, kegiatan, dan tradisi (termasuk peraturan-peraturan). Dalam pengertian perguruan tinggi di Barat, masyarakat kampus adalah masyarakat akademis (*civitas academica*), yang terdiri atas dosen dan mahasiswa. Pada hakikatnya masyarakat kampus di Indonesia adalah masyarakat mikro yang memiliki ciri dan atribut hampir sama dengan masyarakat makro.

Dengan keragaman warga kampus tersebut, nilai-nilai religi diaktualisasikan di dalam kampus, baik secara individu, kelompok, kedinasan, nonkedinasan, kurikuler, kokurikuler, terstruktur, non-

³³ Nuril Huda. "Aktualisasi Kampus Religius", ed. Fuaduldm dan Cik Hasan Bisri, *Dinamika Pemikiran Islam di Perguruan Tinggi; Wacana Tentang Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002), 217.

struktur, tatap muka, non-tatap muka, dan secara konvensional maupun secara inovatif. Wujud aktualisasi religi di kampus dapat dipilah pada tiga pilahan, yaitu dari segi fisik; aktualisasi nilai-nilai religi tersebut dalam wujud sarana ibadah (mushala atau masjid), perpustakaan, tulisan (spanduk), dan perangkat lunak seperti buku kaset, dan peraturan-peraturan. Kemudian dari segi keagamaan, aktualisasi religi yang mudah dilihat adalah kegiatan-kegiatan pelaksanaan ibadah (shalat jamaah), kuliah, dan pertemuan (seminar), diskusi, pengajian, tahlilan, manasik, training, dan sebagainya). Sikap serta prilaku; aktualisasi yang lebih dalam makna diwujudkan dalam sikap dan prilaku seperti salam, sapa, kunjungan, santunan, dan penampilan (pakaian).³⁴

Fenomena keagamaan di kampus pada masa moderen ini, akan terus permasalahan umat manusia masih akan terus berlangsung. Tidak terkecuali agenda permasalahan kegiatan keagamaan di kampus. Kegiatan keagamaan secara global mencakup dua dimensi, yaitu ritual dan dimensi. Kedua dimensi tersebut mendukung satu sama lain, sebab dimensi ritual dapat terselenggara dengan baik manakala didukung oleh masyarakat, sedangkan dimensi sosial keagamaan mendapat warna yang jelas dari dimensi ritual.³⁵ Landasan ontologis Pendidikan Agama Islam (PAI) juga didasarkan pada pembuktian keberadaan Tuhan secara ontologis, yakni Tuhan dirumuskan sebagai keberadaan yang paling sempurna atau sebagai keberadaan yang mengandung seluruh sifat-sifat yang positif. Islam sebagai sistem tauhid inilah yang merupakan dasar ontologi bagi pengembangan landasan aksiologi (Islam sebagai sistem yang normatif) dan landasan epistemologis (Islam sebagai sistem pengetahuan).³⁶

3. Peran Perguruan Tinggi di Indonesia

Perguruan Tinggi (negeri maupun swasta) dapat ditunjang melalui kegiatan-kegiatan yang dikaitkan dengan peranan-peranan yang

³⁴ Ibid., 219

³⁵ Ichlasul Amal, "Pengembangan Pendidikan Agama Islam.....", 59.

³⁶ Ibid., 37

dikaitkan dengan peranan-peranan sebagai perikut³⁷. Pusat Pengembangan Ilmu dan SDM Perguruan tinggi diharapkan menjadi pusat penyelenggaraan dan perkembangan pendidikan tinggi serta pemeliharaan, pembinaan, dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi atau kesenian sebagai masyarakat ilmiah yang penuh cita-cita luhur, masyarakat berpendidikan yang gemar belajar dan mengabdikan kepada masyarakat serta melaksanakan penelitian yang menghasilkan manfaat yang meningkatkan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Sebagai sistem tersendiri yang merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional, pendidikan tinggi di Indonesia harus merupakan sistem yang mudah dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat, bangsa, dan negara yang senantiasa mengalami perkembangan, sebagai perwujudan pembangunan nasional. Sistem pendidikan tinggi sesuai dengan bakat, minat, dan tujuannya, dengan tetap memenuhi persyaratan-persyaratan program yang ada.

Pusat Sumber Daya Penelitian wilayah perguruan tinggi merupakan tempat konsentrasi para sarjana yang memiliki potensi untuk membantu pembangunan di wilayahnya melalui penelitian serta pengumpulan dan pengolahan informasi yang sesuai dengan keahlian perguruan tinggi tersebut. Dengan demikian perguruan tinggi, baik bersama-sama dengan perguruan tinggi setempat atau masing-masing, dapat berperan sebagai pusat informasi ilmiah ataupun pusat sumber daya dan kegiatan penelitian mengenai wilayah tersebut. Perwujudan kemampuan ini juga akan merupakan aset yang berharga dalam menjalin kerja sama penelitian dengan pihak lain di luar wilayah tersebut, termasuk dari luar negeri. Pusat Kebudayaan Berkenaan dasawarsa pengembangan kebudayaan yang telah direncanakan oleh Majelis Umum PBB pada tanggal 6 Desember 1986, telah dirumuskan dua tujuan dasar dalam pembinaan kebudayaan di Indonesia, yaitu:

³⁷ Asaat Eryam, "Pembinaan dan Pengembangan Pendidikan Agama dalam Menyongsong Era Globalisasi", ed. Fuaduddin dan Cik Hasan Bisri, *Dinamika Pemikiran Islam di Perguruan Tinggi: Wacana tentang Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002), 18-19.

menyaji perguruan tinggi negeri. Perguruan tinggi swasta memiliki peluang dan kesempatan yang sama untuk maju berkompetisi dengan perguruan tinggi lainnya. Di era komputasi seperti sekarang ini berlaku adagium: "siapa yang berkualitas yang memimpin". Dana yang besar dan fasilitas yang lengkap bukanlah jaminan segala-galanya untuk menjadikan perguruan tinggi maju. Banyak faktor lain yang menunjang keberhasilan pendidikan tinggi, misalnya manajemen/pengelolaan yang terstandar, jaringan dan kerjasama strategis, atau keterlibatan masyarakat dan dunia usaha dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi.

C. Pendidikan di Masa Pandemi Covid-19 Pada Perguruan Tinggi Islam

Pertengahan bulan Desember 2019, dunia seolah diguncang dengan adanya berita mengenai penyebaran virus, yang berasal dari negara Tiongkok. Menurut berita yang beredar, virus tersebut berawal dari pasar rakyat di Wuhan. WHO (*World Health Organization*) menamakan virus tersebut dengan COVID 19 (*Coronavirus Disease 2019*). Dengan sifatnya yang mudah menular dan cepat beradaptasi dengan segala kondisi, membuat virus tersebut dapat merebak dengan cepat. Merebaknya virus seperti berita *hoax*s yang mudah menyebar di internet.

Penyebaran virus yang mula-mula berada di selingkung Wuhan lama kelamaan dengan banyak jalur perpindahan antar warga di China menuju Indonesia maupun dari China ke penjuru Dunia. Membuat virus tersebut sulit untuk dijinakkan. Bulan Pebruari 2020 menjadi awal mula COVID 19 masuk ke Indonesia. Bermula dari datangnya warga Indonesia yang baru pulang dari Wuhan yang menyebabkan kluster baru di Indonesia. Sontak para masyarakat dibuat geger dengan berita adanya kluster baru di Indonesia. Dengan adanya kluster baru, membuat Pemerintah mengambil langkah-langkah strategis dalam penyikapannya. Pemerintah, khususnya Menteri Kesehatan langsung melacak siapa saja yang pulang ke Indonesia.

Langkah Pemerintah dalam hal penanganan kasus ini sudahlah tepat. Tapi, dengan sifatnya yang mudah menular, COVID 19 sulit untuk dikendalikan. Tak lama kemudian muncullah kluster-kluster baru, yang membuat masyarakat panik. Kepanikan terhadap sesuatu hal memicu kekacauan yang menimbulkan penumpukan berbagai bahan pokok. Kepanikan tersebut menimbulkan rasa solidaritas di semua komunitas masyarakat menjadi menurun. Penyelamatan diri individu dan keluarga menjadi nomor satu dibandingkan menyelamatkan komunitas. Pereduksian ke akuan, menjadi sangat dominan dikalangan masyarakat.

Masyarakat dengan memperhitungkan nasibnya sendiri dan keluarganya menjadi sangat protektif dan menang sendiri. Kepanikan semakin mencuat dan melebar di segala lini hingga tak memandang bulu, mulai dari lapisan masyarakat kecil hingga ke pegawai pemerintahan. Kepanikan yang sudah merebak, mengakibatkan Intitusi Pemerintahan seperti Dinas Pendidikan melakukan kebijakan yang sebelumnya belum pernah di lakukan. Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) yang dikepalai oleh Mas Nadiem Makarim terpaksa harus memutar otak untuk keberlangsungan proses pendidikan.

Proses Pendidikan pada perguruan tinggi Islam juga sama, yang dahulunya memakai tehnik tatap muka langsung sekarang dengan adanya keadaan darurat karena bencana non alam Covid 19 membuat proses belajar mengajara dialihkan menjadi Daring (dalam jaringan). Tentulah ini menjadi persoalan baru, dimana tata kebiasaan dan kebudayaan yang selama ini dijalankan harus sedikit dibengkokkan menjadi online.

Pemberlakuan sekolah virtual mulai dari SD, SMP, SMA hingga Perguruan Tinggi pun terpaksa harus dan wajib menjalankan proses pendidikan dengan jalan virtual. Pemberlakuan sekolah virtual ini, merupakan jalan terbaik untuk keberlangsungan proses pendidikan. Sebab pendidikan ialah pilar-pilar peradaban. Majunya negara bergantung pada majunya pendidikan. Berlakunya Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Pendidikan Dalam Masa

BAB III

REPRODUKSI BLUE OCEAN STRATEGY PADA PERGURUAN TINGGI ISLAM

A. Reproduksi Blue Ocean Strategy pada Perguruan Tinggi Islam

Konsep *Blue Ocean Strategy* sebetulnya berasal dari dunia persaingan bisnis dalam sebuah industri, tetapi sangat memungkinkan diterapkan dalam memperbaiki kinerja dan manajemen PTAI agar dapat berdaya saing tinggi. "Daya saing yang kuat, akan tumbuh pada lembaga yang sudah mampu "menjual kepercayaan" dari pada sekedar menjual gedung dan sarana perkuliahan".³⁹

Dalam melaksanakan manajemen PTAI, konsep tersebut sangat cocok untuk diterapkan. Konsep *Blue Ocean Strategy* dapat penulsi terjemahkan dalam pendidikan, antara lain: Pertama, Perlu mencermati pengembangan pendidikan alternatif, yang dianggap memiliki pola ruang dan daya manfaat yang berbeda. Konsep *Blue Ocean Strategy* merupakan gabungan antara pendidikan formal, nonformal atau informal yang diharapkan mampu menjawab tuntutan kebutuhan yang berkembang di masyarakat. Perlu membuka wawasan yang sempit, agar persaingan tidak terfokus pada konsep, pola, ruang, strategi, dan pasar yang sama. Kedua, promosi. Promosi yang paling jitu menurut Kim adalah promosi dari mulut ke mulut dan referensi pertemanan.⁴⁰

Ada empat prinsip dasar yang memandu keberhasilan merumuskan strategi PTAI sebagai industri berbasis blue ocean strategy. Pertama, merekonstruksi batasan-batasan pasar (*reconstruct market boundaries*).⁴¹ untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan samudra biru. Prosesnya adalah 1) mencermati PT alternatif dan tidak berfokus pada pesaing, 2) mencermati kelompok strategis dalam PT alternatif, meredefinisikan kelompok stakeholders PT bukan berfokus pada pelayanan stakeholders, 4) mencermati hasil/produk dan penawaran yang sedang dikelolanya, 5) memikirkan ulang orientasi fungsional-emosional PT eksternal sepanjang waktu dan tidak berfokus pada adaptasi terhadap

³⁹ Dedi Mulyasana, Pendidikan dalam Spektrum Blue Ocean Strategy: Tatakelola Pendidikan Berdaya Saing di Tengah Kompleksitas Perubahan (Bandung: Universitas Islam Nusantara, 2008), 8.

⁴⁰ Ibid. 8-9

⁴¹ Kim & Mauborgne, *Blue...*, 47.

tren-tren eksternal yang terjadi. Kedua, fokus pada gambaran besar, bukan pada angka (*focus on the big picture, not the numbers*).⁴² Pendekatan alternatif ini dapat dikembangkan dalam proses perencanaan strategis PTAI berdasarkan pada penggambaran kanvas strategi bukan pada mempersiapkan dokumen.

Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi resiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dan secara konsisten menghasilkan strategi yang membuka kreatifitas pengelola PTAI. Ketiga, menjangkau melampaui permintaan yang ada (*reach beyond existing demand*).⁴³ Prinsip ini adalah dasar untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan cara PTAI harus menentang dan mengambil strategi berlawanan terhadap dua praktik strategi konvensional, yaitu berfokus pada konsumen (pengguna jasa pendidikan) yang ada dengan perlu melihat non konsumen, dan dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli (pengguna jasa pendidikan) dengan cara mengembangkan hal-hal yang dihargai pembeli secara umum. Keempat, menjalankan rangkaian strategis secara benar (*get the strategic sequence right*).⁴⁴

Blue ocean strategy menawarkan sebuah konsep yang merupakan *driving force* yang diterjemahkan sebagai suatu strategi persaingan yang tidak lagi menjadikan pihak atau lembaga pendidikan lain sebagai pesaing yang harus ditundukkan dan dibenturkan, tetapi persaingan dengan diri sendiri. Kemalasan, kebodohan, keterbelakangan, ketidakjujuran, ketidakberdayaan dan lemahnya iman dan akhlak merupakan musuh dan pesaing yang harus ditundukkan dalam diri seorang pengelola lembaga pendidikan dengan cara bekerjakeras, penuh keikhlasan dan *fastabiqû al-khayrât*. Dengan konsep tersebut, sebuah pendidikan tinggi Islam akan mampu berselancar di atas chaos dan arus kompleksitas.

B. Bentuk-bentuk *Blue Ocean Strategy* dalam Meningkatkan Minat Stakeholder pada Perguruan Tinggi

Bentuk-bentuk *Blue Ocean Strategy* menurut Kim dan Mauborgne⁴⁵ memberikan serangkaian strategi yang dapat dilakukan

⁴² Ibid 81

⁴³ Ibid 101

⁴⁴ Ibid 117

⁴⁵ Kim, W Chan dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*...142

pekerjaan semakin menciut, dalam arti yang diperlukan bukan *labor intensive* tetap pekerjaan yang berbasis ilmu pengetahuan.

- 4) Lahirnya global trend akibat globalisasi. Lahirlah tribalisme, yaitu fragmentalisme serta pluralisme dari berbagai komunitas atau negara.
- 5) Perubahan dalam otoritas yang mengatur hidup bersama manusia misalnya demokrasi.
- 6) Hasil dari semua perubahan yang akan terjadi, yaitu kemungkinan lahirnya alienasi dari individu dan lahirnya apa yang disebut sindrom pesimisme.

Dengan demikian, masuknya pengaruh globalisasi telah mengubah pendidikan di PTAI sehingga lebih bersifat jejaring terbuka dan interaktif, beragam, multidisiplin, serta berorientasi produktivitas kerja "saat itu juga" just on time dan kompetitif. Kecenderungan pendidikan Indonesia di masa mendatang adalah makin berkembangnya pendidikan terbuka dengan model pembelajaran jarak jauh (*distance learning*).

C. Faktor-Faktor *Blue Ocean Strategy* dalam Meningkatkan Mitigasi *Stakeholder* pada Perguruan Tinggi

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 *Blue 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

signifikan.⁵⁰ Maka dari itu dengan adanya *Strategy Blue Ocean* memberikan peluang baik dan memunculkan inovasi baru untuk para pengusaha, organisasi bahkan Perguruan Tinggi Islam 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 perguruan tinggi 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 perguruan tinggi 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.⁵¹

⁵⁰ David Priilaid, 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.

⁵¹ W. Chan Kim and Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, ed. satria wahono, x. (Jakarta: Harvard Business School Publishing, 2015)

memiliki kemampuan *high thinking skills* yaitu kesadaran men
jiwanya sendiri menjadi jiwa takwa, maju, unggul, dan menang
An-Nisa" [4]:9).

Untuk mempersiapkan diri dan terhindar dari persaingan
sangat ketat ini perguruan tinggi dapat menggunakan Blue
Strategy. Strategi samudra biru menganggap bahwa bersaing
menciptakan ruang pasar yang tidak ada lawannya. Pasar yang
luas bagaikan lautan biru". Karena pasar sangat luas, perguruan
dapat memilih pasarsesuka hatinya. *Blue Ocean Strategy*
menggunakan konsep dengan membuat persaingan itu tidak
Karena persaingan tidak ada, maka perguruan tinggi hanya ber
dengan dirinyasendiri tanpa perguruan tinggi lain. Perguruan
tersebut pasti akan memenangkan persaingan tanpa lawan.
Blue Ocean Strategy menciptakan dan menangkap permintaan baru.
Blue Ocean Strategy meraih keunggulan dengan tanpa harus mencipta
nilai. *Blue Ocean Strategy* bersatu dengan sistem secara keseluru
dari aktivitas perguruan tinggi dalam melaksanakan stra
diferensiasi dan *strategi kepemimpinan*, *biaya keseluruhan* se
bersama-sama. *Blue Ocean Strategy* menyangkut dua aspek. Pertama
bagaimana menemukan dan mengembangkan *blue ocean*. Un
menemukan dan mengembangkan *blue ocean*, dengan meluncur
industri baru yang lengkap dan melakukan yang lebih umum den
memperluas batas industri yang diciptakan oleh *red ocean*. Kedua
bagaimana mengeksploitasi dan melindungi *blue ocean*.

D. Implikasi penerapan *Blue Ocean Strategy* dalam Meningkatkan Minat Stakeholder pada Perguruan Tinggi

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.⁵⁶ 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.⁵⁷ Maka dari itu Sekolah akan digiring kesamudera merah berdarah sebagai akibat dari kompetisi ini.

Pembangunan gedung yang representatif, pembelian peralatan praktek laboratorium yang mahal dan pengadaan sarana dan prasarana yang lengkap membuat lembaga perguruan tinggi terjebak dalam persaingan yang ketat terhadap kompetitor. Agar dapat memenangkan persaingan, perguruan tinggi perlu menerapkan *Blue Ocean Stratgy* berupa peningkatan *skill dan softskill* mahasiswa, dan menerapkan kurikulum yang terintegrasi-interkoneksi antara ma'had, madin dan masjid untuk menjawab tantangan zaman dan membentuk akhlakul karimah bagi mahasiswa disamping kematangan profesionalitasnya.

Strategi samudra biru atau *Blue Ocean Strategy* yang efektif memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi, yaitu fokus, gerak menjauh (*divergensi*), dan *moto utama*. Tanpa kuailtas ini, strategi perguruan tinggi akan kabur, tidak khas, sulit dikomunikasikan, dan memiliki struktur biaya tinggi sehingga kurang diminati oleh stakeholdernya. Alat-alat dan kerangka kerja yang berupa *kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah* dan *skema hapuskan kurangi-tingkatkan-ciptakan* merupakan alat analisis penting. Persinggungan

⁵⁶ Ani; Rakhmanita. "Pengaruh Harga, Promosi, Lokasi Dan Sarana Terhadap roses Keputusan Memilih Sekolah Pada Sekolah Alam Tangerang." *Widya Cipta* 7, no. 2 (2015): 114-123.

⁵⁷ Ahmad Sodikin, Ikhwani 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.

BAB IV

STUDI EMPIRIS BLUE OCEAN STRATEGY

A. Penelitian Terdahulu Tentang Blue Ocean Strategi

Blue Ocean Strategy (BOS) merupakan strategi bisnis menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan (*competition irrelevant*). Pasar yang tidak diperebutkan dianalogikan sebagai Samudera Biru (*Blue Ocean*) dimana organisasi bermain sendirian tanpa ada pesaing. Sebaliknya kondisi ruang pasar yang diperebutkan oleh berbagai pihak dengan cara apapun akan sampai berdarah-darah, maka kondisi ini dianalogikan sebagai Samudera Merah.

Hasil penelitian Sarkawi, dkk⁶¹., dengan judul Penerapan Blue Ocean Strategy Dalam Menghadapi Persaingan Pendidikan Kesehatan Di Propinsi Bengkulu (Studi Kasus Politeknik Kesehatan Bengkulu tahun 2015, hasil penelitiannya adalah 1) Pembangunan gedung yang representatif, pembelian peralatan praktek laboratorium yang mahal dan pengadaan sarana dan prasarana yang lengkap membuat lembaga pendidikan terjebak dalam persaingan yang ketat terhadap kompetitor. Agar dapat memenangkan persaingan, perguruan tinggi perlu menerapkan Blue Ocean Strategy berupa peningkatan skill dan softskill mahasiswa, dan membuka Jurusan atau Program Studi baru yang banyak dibutuhkan oleh pasar diantaranya adalah program studi diploma Rekam Medis. 2) Rancangan Strategi Informasi yang dapat diterapkan dalam menghadapi persaingan pendidikan kesehatan tahun pertama adalah dengan mengembangkan Sistem Informasi Pendaftaran, Sistem Akademik, SI Presensi, tahun kedua adalah SI Website, SI Perpustakaan, SI Mutu dan SI Penelitian. Pengembangan SI tahun keempat dan kelima adalah SI Pendapatan, SI Lahan praktek, SI Rencana Kerja. Aplikasi SI Support sudah dimiliki oleh Poltekkes Kemenkes Bengkulu.

Abdul Rahmat, Pengelolaan Kemitraan Berbasis Blue Ocean Strategy, 2017, hasil penelitiannya Strategi Blue Ocean Strategy adalah strategi yang dapat menciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan membuat persaingan menjadi tidak relevan. Strategi Samudra Biru telah banyak

⁶¹ Sarkawi, dkk⁶¹., dengan judul Penerapan Blue Ocean Strategy Dalam Menghadapi Persaingan Pendidikan Kesehatan Di Propinsi Bengkulu (Studi Kasus Politeknik Kesehatan Bengkulu), Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia 2015 STMIK AMIKOM Yogyakarta, 6-8 Februari 2015

berhasil diterapkan pada industri jasa maupun manufaktur kelas dunia. Pendidikan tinggi yang menerapkan strategi samudra biru adalah Pendidikan tinggi yang telah mempunyai pasar sendiri dan menghasilkan produk jasa yang berbeda dan sulit ditiru atau diikuti oleh Pendidikan tinggi lainnya sehingga Pendidikan tinggi lain di sekitarnya bukan sebagai pesaing tetapi sebagai mitra. Strategi Samudra Biru juga dapat diterapkan dalam meningkatkan keunggulan bersaing Pendidikan Tinggi dari kategori Teaching University menjadi research University atau Entrepreneur University.

Intellectual Capital merupakan modal utama dalam menjalankan strategi samudra biru (*Blue Ocean Strategy*). Jurusan Pendidikan Luar Sekolah adalah organisasi jasa dengan modal intelektual sebagai aset utama sehingga strategi samudra biru dapat diterapkan dalam mengembangkan tingkatan Pendidikan tinggi menjadi Research University dan Entrepreneur University. Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*) adalah strategi yang dapat menciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan membuat persaingan menjadi tidak relevan. Pendidikan tinggi yang menerapkan strategi samudra biru adalah pendidikan tinggi yang mampu menawarkan produk jasa pendidikan tinggi seperti jasa pembelajaran atau penelitian yang berbeda atau unik dan sulit ditiru oleh pendidikan tinggi lainnya. Dengan menerapkan strategi samudra biru diharapkan pendidikan tinggi LPTK dapat lebih unggul dibandingkan pendidikan tinggi non LPTK di Indonesia maupun ASEAN.⁶²

Penelitian Ani Rakhmanita⁶³ dapat diartikan bahwa pemilihan strategi dalam memilih harga, promosi, sarana dan citra sekolah memberikan nilai positif secara bersama meskipun promosi tidak berpengaruh secara parsial. Helmi Wafa juga menemukan hal sama pada tesisnya⁶⁴. 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,

⁶² Abdul Rahmat, *Pengelolaan Kemitraan Berbasis Blue Ocean Strtegy*, 2017. Prosiding Seminar Nasional Guru Pendidikan Non Formal Dalam Mewujudkan Indonesia Cerdas Dan Kompeten Isbn: 978-602-50924-0-4

⁶³ 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

⁶⁴ Wafa Helmi, *Pengaruh Citra Sekolah, Biaya Pendidikan, Dan Promosi Terhadap Minat Siswa Masuk SMK di Kecamatan Mranggen Demak*, (Semarang: UNNES, 2016).

jasa yang jelas, selanjutnya paket manfaat bagi para calon pelanggan sudah bisa ditawarkan. Penawaran ini dengan menyampaikan opportunity cost kepada para calon pelanggan potensial, yang telah diformulasikan dengan menfungsikan secara optimal 8 variabel AKNI. Langkah terakhir adalah menerapkan BOS yang telah dirumuskan oleh Para Bos AKN dan disosialisasikan serta diterima seluruh pemangku kepentingan internal AKNI, untuk dipromosikan kepada seluruh calon pelanggan potensial AKNI. Ini masih merupakan Rencana Strategis Pengembangan AKNI yang tentunya masih perlu untuk diterapkan dan dievaluasi serta ditindaklanjuti untuk pengembangan secara berkelanjutan di masa-masa mendatang AKNI.⁷⁴

Suhendi, *Implementasi Blue Ocean Strategy (BOS) dalam Pemasaran STIE Miftahul Huda*, 2022, Penerapan Strategi Samudera Biru atau Blue Ocean Strategy (BOS) dapat dilakukan di perusahaan apa saja, termasuk di perguruan tinggi seperti STIE Miftahul Huda. Kunci keberhasilan dari strategi BOS ini adalah memandang konsumen lebih luas dan pembentukan kegiatan yang memberikan utilitas bagi konsumen potensial. Dalam penerapan BOS di STIE Miftahul Huda, harus diperhatikan perbedaan dan persamaannya karakteristik perguruan tinggi dibandingkan perusahaan. Terutama dalam melihat apa yang dimaksud keuntungan bagi perguruan tinggi. Keuntungan bagi perusahaan tentu ada sedikit perbedaan dengan keuntungan bagi sebuah perguruan tinggi.⁷⁵

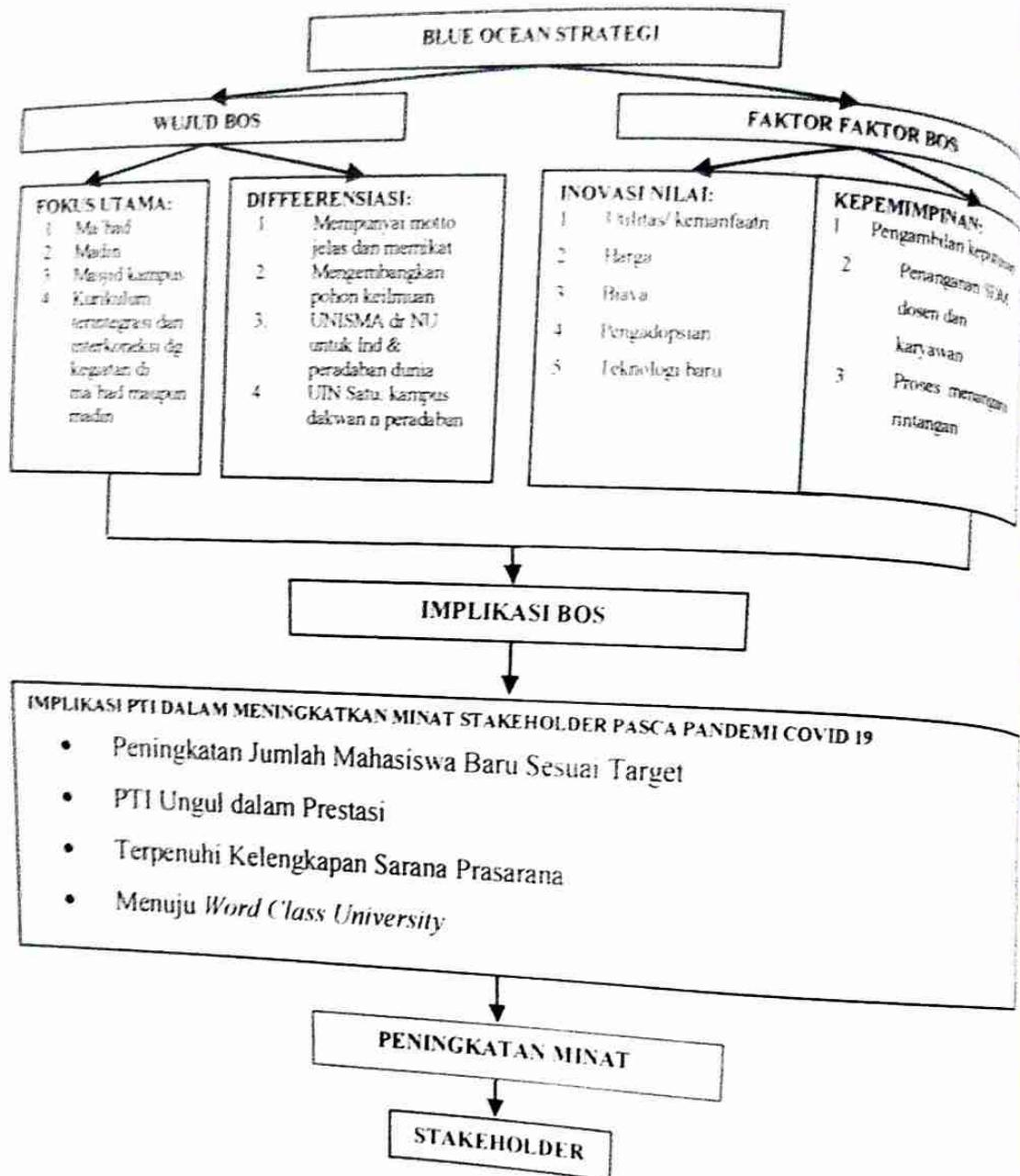
B. Paradigma Blue Ocean Strategi Pada Perguruan Tinggi Islam

Paradikma penelitian ini berisi skema tentang konsep dan teori yang digunakan peneliti sebagai pijakan dalam menggali data di lapangan. Berdasarkan uraian pada konteks penelitian, kajian pustaka dan temuan penelitian sebelumnya, dikedepankan model alur piker penelitian

⁷⁴ Pudji Herijanto, *Mengembangkan Akni Dengan Blue Ocean Strategy*, JAMI: Jurnal Ahli Muda Indonesia JAMI Vol. 1 No. 2, 2020

⁷⁵ Suhendi, *Implementasi Blue Ocean Strategy (BOS) dalam Pemasaran STIE Miftahul Huda*, 2022, Jurnal Pendidikan Tambusai, Volume 6 Nomor 1 Tahun 2022, Halaman 1528-1538

Rangkaian Strategi Samudra Biru sebagaimana pada gambar bawah ini:



GAMBAR 2.1. Kerangka Berfikir:

Blue Ocean Strategy Dalam Meningkatkan Minat Stakeholder Perguruan Tinggi Islam Pada Masa Pandemi Covid-19

BAB IV

IMPLEMENTASI BLUE OCEAN STRATEGY DI UNIVERSITAS ISLAM MALANG

Pada bagian ini dikedepankan data mengenai (a) wujud *blue ocean strategi* dalam meningkatkan minat stakeholder (b) faktor-faktor *blue ocean strategi* yang dapat meningkatkan minat stakeholder (c) implikasi *blue ocean strategi* terhadap minat stakeholder di Unisma

A. Wujud *blue ocean strategi* dalam Meningkatkan Minat Stakeholder di Unisma

Wujud atau bentuk *blue ocean strategi* terbagi dalam tiga tataran yang meliputi (1) fokus utama dalam *blue ocean strategi*, (2) Diferensiasi Unisma sehingga diminati stakeholder, dan (3) Motto yang jelas dan memikat di Unisma

1. Fokus Utama dalam *Blue Ocean Strategi* untuk Meningkatkan Minat Stakeholder di Unisma

Dengan menggunakan *Blue Ocean Strategi prestasi* membanggakan berhasil diraih Unisma (Unisma) tahun ini (2022), untuk pertama kali sejak berdiri 41 tahun lalu, kampus milik NU itu berhasil meraih capaian tertinggi. Oleh BAN PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi), Unisma dinyatakan memenuhi syarat peringkat “**Akreditasi Unggul**”. Capaian itu tergolong spektakuler, hampir seluruh program studi terakreditasi A. Sebab, dari seluruh kampus PTN/PTS di Indonesia, hanya 42 kampus yang berhasil mencapai Akreditasi Unggul.

B. Faktor-faktor *Blue Ocean Strategi* yang dapat Meningkatkan Minat Stakeholder

Faktor-faktor *blue ocean strategi* yang dapat meningkatkan minat stakeholder didalamnya terdapat (1) Nilai inovasi, (2) kepemimpinan, (3). Proses dalam mengatasi rintangan.

1. Nilai Inovasi dalam Meningkatkan Stakeholder Di Unisma

Nilai inovasi yang dikembangkan supaya diminati oleh *stakeholder* menurut bapak Badad (informan 1, 55 tahun) sebagai berikut:

Pertama-tama yang diketahui oleh masyarakat itu hal faktual jadi orang itu melihat faktual itu sudah dasar ilmu yang baik yang *rahmatan lil alamin* tadi. jadi yang kita perbaiki adalah bagaimana kita mengeluarkan karakter ke-Islaman kita itu, kita siapkan secara khusus biar orang lain tidak diberitahu kalau di bidang kita itu jebolan dari Unisma maka dari itu makanya dikasih betul karakter ke-Islamannya *rahmatan lil alamin* caranya banyak di sini ada strategi strateginya sampai mereka keluar. ada sederetan *treatment* untuk itu yang kedua adalah *sikap ilmiah*. apalagi sarjana tidak punya sikap ilmiah, belajar itu bisa jadi pintar itu bisa. mahasiswa harus punya sikap ilmiah kalau bersaing bersama masyarakat di dalam itu bisa lebih dewasa dalam berpikir menjadi *leader* dan terbiasa karena telah terilhami oleh dengan sikap ilmiah yang berada di dada dan tidak menjadi pikiran itu yang kita tanamkan. Yang *ketiga* sikap ke-Indonesiaan bagaimanapun kita lahir disini punya budaya punya keragaman budaya dan apa saja suku-suku yang diperlukan kunci-kunci khusus sehingga bisa hidup berdampingan damai itu ditanamkan sejak awal kepada mereka. yang sikapnya suka menyatukan membuat persatuan dari Islam sehingga dengan begitu diharapkan menjadi lebel yang nanti bisa dilihat oleh orang lain. itu kita punya kebiasaan semua aktivitas yang kita punya ini diharapkan diketahui oleh orang lain kita punya pos-pos sosial dan yang menyiapkan ini sehingga kita konsentrasi aja untuk mengembangkan sehingga orang lain. Itu yang menjadi alat bukti orang lain bisa tahu kita.

Dan dari segi kualitas Unisma melakukan inovasi pengembangan kurikulum menuju world class university dan melengkapi sarana prasarananya dengan standar internasional. dan juga melakukan inovasi melalui kajian agama melalui madin dan **Masjid Ainul Yaqin**.

2. Kepemimpinan dalam Meningkatkan *Stakeholder* di Unisma

Unisma (Unisma) adalah perguruan tinggi yang dipelopori oleh para Sarjana Muslim *Ahlussunnah wal Jama'ah* yang bertekad mendirikan suatu Perguruan Tinggi Islam berkualitas dan mandiri. Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal, pertama adanya kenyataan bahwa pergantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi. Kepemimpinan di Unisma menurut bapak Badad (informan 1, 55 tahun) sebagai berikut:

Bapak rektor itu idenya sangat kuat, punya kelebihan pintar menyerap ide-ide gagasan, dan melihat pengalaman-pengalaman terus diformulasikan dan dikembangkan disini sesuai patokan-patokan yang telah digariskan. Pak rektor itu walaupun tukang sapu aja kalau masukannya bagus dilakukan, dulu ada yang memberi usul untuk melaksanakan *istiqosah* sama bapak rektor masukan tersebut langsung dilaksanakan sampai sekarang. Dan **kuat** dalam mendistribusikan medidik itu kepada bawahan-bawahannya dan di cek langsung sama beliau. Sehingga aspek sekecil apapun itu terlaksana isi tugas yang akhirnya Setelah lama itu menjadi sudah jadi budaya mengharuskan begini. Beliau ini yang merombak tatanan dari yang sebelum-sebelumnya, kepemimpinannya memang kuat untuk mewujudkan visi misi Unisma.

Unisma sebagai perguruan tinggi *Certiport Authorized Testing Center (C-ATC)*. Dengan status sebagai *Certiport Authorize Testing Center*, Unisma berhak menjadi pusat sertifikasi kompetensi *Internasional Microsoft, Adobe, Unity* dan banyak lagi kompetensi internasional lainnya. Hal ini tidak luput dari campur tangan rector dalam membawa kampus ini. Kepemimpinan rektor di Unisma ini bersifat demokratis, mengembangkan ide-ide dari para bawahan terus

harus memiliki prestasi sehingga menciptakan Sumber daya Manusia yang intelektual. Lebih Lanjut Rektor Unisma ini memberikan semangat kepada mahasiswa FEB UNISMA bahwa untuk memberikan pemimpin yang *rahmatan lilalamin* ini sangat berat, harus ditanamkan sedini mungkin bagaimana kita sebagai generasi muda menjadi menjadikan Rasulullah SAW sebagai *Role Model* dalam kehidupan kita sehari-hari. Kepemimpinan ala Rasulullah SAW harus mampu meneladani sifat-sifatnya dimana harus jujur (*siddiq*, integritas), pemimpin harus terpercaya (*amanah*, kredibilitas), pemimpin harus cerdas (*fathonah*, kapabilitas) dan pemimpin harus terbuka (*tabligh*, transparansi). "Moralitas dan karakteristik tersebut merupakan sesuatu yang melekat, bukan instan dan spontanitas apalagi dibuat-buat. Karena itu syarat-syarat tersebut kelihatan sangat ketat dan berat, di samping memang bersifat tabiat, tetapi juga kriteria tersebut harus diterapkan secara holistik dan tuntas" Jelas Prof. Dr. Maskuri, M.Si.

Kepemimpinan di Unisma terkait SDM dosen ini, bapak rektor turut andil langsung dalam mendistribusikan dan mendidik bawahannya. Dalam membuat keputusan selalu bersifat dekratis dan menampung ide-ide dari bawahan. Beliau juga mengedepankan kejujuran yang merupakan modal terbesar dari sebuah reputasi, dan menghilangkan kasta, gaya kepemimpinannya yang lepas dari gaya gaya kepemimpinan formalitas. Bapak rector yakin dengan gaya kepemimpinan demokratis dan lepas maka program program Unisma akan berhasil dengan baik jika didukung oleh seluruh stakeholders yang ada termasuk alumni.

3. Proses dalam Mengatasi Rintangan/Masalah dalam Meningkatkan Stakeholder di Unisma

Pemimpin ibarat pondasi bagi sebuah bangunan, apabila ia kuat maka apapun yang akan dibangun di atasnya akan kuat, sebaliknya apabila pondasi itu lemah maka bangunannya pun akan goyah. Untuk bisa melakukan perannya dengan tepat seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan agar ia berhasil dalam membawahi

dan mengayomi anggotanya. Tantangan yang dihadapi generasi muda diantaranya derasnya era Revolusi Industri 4.0, informasi yang tak terbendung, belum lagi bahaya radikalisme dan upaya memecah belah bangsa. Apakah mampu mahasiswa sebagai *agen of change* memanifestasikan diri sebagai pemimpin *Rahmatan lil 'Alamin*, *visioner* dan dinamis. Maka dari itu semua proses dalam mengatasi rintangan dan tantangan tersebut di Unisma seperti yang dituturkan oleh bapak Badad, wakil rector 3 (informan 1, 55 tahun) sebagai berikut.

Jadi begini kalau setiap tahun kita membuat monitoring evaluasi baik mengenai mahasiswa maupun Lembaga lalu dimusyawarahkan melalui tim, dan hasil dari musyawarah tersebut semua akan dipakai untuk memperbaiki dan menyelesaikan masalah yang ada. Di Unisma ini bila ada masalah dibicarakan perincian masalahnya itu lalu disiapkan rutin setiap bulan mengevaluasi dan diselesaikan secara musyawarah sehingga tidak terbebani atas masalah tersebut. Musyawarah itu ada yang formal ada yang dilakukan harian.

Sebagai seorang pimpinan diharapkan mampu memecahkan permasalahan yang ada. Dengan menggunakan pemecahan masalah secara musyawarah akan memudahkan menyelesaikan suatu permasalahan. Dengan musyawarah akan mendapatkan solusi yang bisa di evaluasi lebih baik. Hal ini serupa dengan pernyataan bapak Kabiro Unisma (informan 2, 56 tahun) beliau menuturkan:

"Jika ada rintangan ya kita biasanya bermusyawarah, di musyararahkan terkait permasalahan yang ada. Mengenai musyawarah biasanya dibuat tim kecil untuk mendiskusikan masalah tersebut".

Menurut ketua PJM ibu Woro (informan 3, 54 tahun) mengenai proses dalam menangani rintangan dalam memelihara mutu pendidikan supaya minat stakeholder terus meningkat, bapak rector selalu berpesan untuk meningkatkan pelayanan untuk memuaskan pelanggan, Adapun rincianya sebagai berikut.

Dalam proses pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan kita berorientasi pada TQM atau *Total Quality Management* yang berarti

yang sebagai pembimbing akademik datang ke kos-kosan/rumahnya, dia punya kendala apa begitu kita tanya. Tetapi kemudian kan tidak semua dosen mau seperti itu. Harapannya seperti itu, tapi implementasinya belum tentu 100%, yang mau 50% saja mungkin sudah bagus. Itu salah satu contoh juga dalam menjaga kepercayaan masyarakat/walimurid kepada Unisma. Kalau ada mahasiswa bermasalah misalnya nakal selama nakalnya tidak sampai melanggar aturan itu adalah pembimbing akademik. Tetapi kalau sudah melanggar akademik yang sampai mencoreng nama Unisma itu ada komisi sendiri yang menangani.

Ternyata di Unisma ini pimpinan dalam menyelesaikan rintangan/permasalahan melalui tim untuk menyelesaikan setiap masalah yang terjadi, baik masalah kedisiplinan, masalah manajemen Lembaga maupun mutu dalam pembelajaran maupun kualitas sumber daya manusianya. Dalam melaksanakan monitoring – evaluasi bisa secara formal ataupun bisa secara harian supaya masalah sekecil apapun cepat ditangani dengan baik.

C. Implikasi *Blue Ocean Strategi* Terhadap Minat Stakeholder di Unisma

Mengenai Implikasi *blue ocean strategi* dalam meningkatkan minat stakeholder yaitu (a) peningkatan jumlah mahasiswa baru, (b) unggul dalam prestasi dan sarpras, (c). Kesejahteraan pengelola.

1. Peningkatan Jumlah Mahasiswa Baru di Unisma

Peningkatan jumlah mahasiswa baru di Unisma melonjak sangat tajam sejak dipimpin oleh bapak prof.Dr. Maskuri,M. Si.. Tahun pertama kepemimpinanya jumlah mahasiswa sekitar 6000 mahasiswa, dan sekarang ini sekitar 16.000an mahasiswa, bapak Badad wakil rektor 3 (informan 1, 55 tahun) menuturkan proses rekruetmen mahasiswa baru sebagai berikut.

Banyak masyarakat yang memang ingin kuliah disini dari luar Jawa, Sumatra ingin mendaftar kesini alasanya karena disini NU, Padahal

2. Unggul Dalam Prestasi dan Sarpras di Unisma

Adapun tujuan pendidikan di Unisma menurut data dokumentasi adalah: (1) Mengembangkan proses pembelajaran dan suasana akademik yang kondusif bagi penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat berbasis teknologi, (2) mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya guna meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan kemaslahatan umat, (3) menghasilkan sumber daya manusia berkualitas dan bertakwa berdasarkan ajaran Islam Ahlussunnah Waljama'ah, dan mampu bersaing di era global dan (4) menjadi universitas yang bertata kelola baik (good university governance) berstandar internasional menuju *world class university*.

Unggul dalam prestasi dan sarpras yang dicapai Unisma menurut bapak Badad wakil rektor 3 (informan 1, 55 tahun) sebagai berikut:

Untuk bulan September ini kita sudah punya bekal untuk akreditasi institusi, kan ada 4 syarat itu kita udah punya semuanya, mudah mudahan berhasil jika berhasil bulan Nopember kita sudah unggul dan ternyata memang diperoleh predikat kampus Unggul. Ada 3 Prodi yang sudah terakreditasi internasional yaitu prodi peternakan, agroteknologi dan sosial ekonomi. Bulan Oktober nanti bakal ada pengumuman jika berhasil bakal ada 6 prodi yang terakreditasi internasional. Jadi disini ada 6 prodi yang sudah unggul, untuk 23 prodi ini hanya ada 2 yang masih baik prodi yang lain sudah sangat baik karena itu prodi baru yaitu prodi Bahasa Arab dan Ekonomi Syariah itu yang kita kejar dari identitas akademik dan pengakuan-pengakuan dari sisi lain yang diakreditasi ISO untuk layanannya biasanya orang yang berpendidikan itu yang dilihat tidak hanya akreditasi akademiknya saja tetapi juga layak, dan sekarang kita masih mengurus akreditasi layanan yang internasional karena semakin bertambahnya mahasiswa asing itu.

3. Kesejahteraan bagi Pengelola di UNISMA

Kesejahteraan pengelola di Unisma menurut bapak Badad wakil rektor 3 (informan 1, 55 tahun) sebagai berikut.

Bapak Rektor menaikkan lebih dari 100 persen naiknya gaji selama kepemimpinannya di Unisma itu dan macam-macam yang formal berupa gaji yang meningkat terus, disamping itu ada BPJS kesehatan, ada yang semacam tunjangan pensiun.

Data dari informan 1 tersebut dikuatkan dengan data dokumen tentang kesejahteraan seluruh civitas akademika sebagai berikut



Gambar 4.12. Pemimpin mensejahterakan sivitas akademika dengan menaikkan gaji sebesar 123,5% dan menanggung biaya BPJS

Menurut data dokumentasi (D. 14.11.22) berikutnya, salah satu sumber kesejahteraan di Unisma dengan adanya koperasi simpan pinjam **Iqtishod**, adapun perincian datanya sebagai berikut.

Selama perjalanan Koperasi Simpan Pinjam Iqtishod Unisma, selama itu pula segenap pengawas, pengurus dan pengelola telah mencurahkan berbagai pikiran, ide serta tenaga untuk berusaha memaksimalkan potensi yang ada guna memenuhi amanat yang telah diberikan kepada kami. Kami menyadari bahwa saat ini Corporate dalam masa transisi untuk menjadi koperasi seutuhnya, maka dari itu masih banyak tugas

dan tantangan kedepan yang harus kami kerjakan agar koperasi Iqtishod Unisma menjadi lebih baik. Tantangan dan kendala mewarnai perjalanan kami, namun kami mengerti bahwa kendala tersebut harus kita hadapi dan kita jadikan pembelajaran untuk tercapainya tujuan serta visi dan misi yang kami bangun selama ini. Meskipun demikian, secara umum Koperasi Iqtishod Unisma mampu bertahan dan berdaya saing untuk melayani anggota koperasi dengan baik dan optimal sehingga anggota koperasi percaya kepada Koperasi Iqtishod Unisma.

Kesejahteraan pengelola di Unisma sudah dikatakan baik dari segi gaji juga terus naik dan ada BPJS kesehatan. Hal ini serupa dengan pernyataan dari bapak Kabiro Unisma (informan 2, 56 tahun) beliau menuturkan sebagai berikut.

Setiap tahun itu mahasiswa nya terus meningkat. Jadi untuk gaji itu relatif naik bapak ibu dosen dan tenaga kependidikan, selain kenaikan gaji tersebut juga ada BPJS sebagai asuransi Kesehatan gratis.

Peningkatan kesejahteraan pengelola dan seluruh civitas akademika sangat terasa sejak kepemimpinan prof. Dr.Maskuri, M.Si., peningkatan berupa gaji lebih dari 100% dan kesejahteraan adanya asuransi Kesehatan BPJS dan tunjangan pension, hal ini sangat membuat aman dan nyaman bagi seluruh dosen dan tenaga kependidikan.

D. Temuan Penelitian

Pada bagian ini dikedepankan temuan penelitaian mengenai: (a) wujud *blue ocean strategi* dalam meningkatkan minat stakeholder (b) faktor-faktor *blue ocean strategi* yang dapat meningkatkan minat stakeholder (c) implikasi *blue ocean strategi* terhadap minat stakeholder di Unisma

1. Wujud *blue ocean strategi* dalam Meningkatkan Minat Stakeholder di Unisma

Wujud atau bentuk *blue ocean strategi* terbagi dalam tiga tataran yang meliputi (1) fokus utama dalam *blue ocean strategi*, (2) Diferensiasi Unisma sehingga diminati stakeholder, dan (3) Motto yang jelas dan memikat di Unisma

a. Fokus Utama dalam *Blue Ocean Strategi* untuk Meningkatkan Minat Stakeholder di Unisma

1) Fokus Utama dalam *Blue Ocean Strategi*

- Inovasi dalam bidang agama dengan membentuk akhlakul karimah kepada mahasiswanya, melalui Madin dan Kajian Kontemporer oleh masjid Ainul Yaqin dan kajian kajian keislaman
- Menekankan publikasi-publikasi kegiatan secara online maupun offline, untuk pencitraan, meningkatkan promosi-promosi pemasaran dan menerbangkan sayap dalam rangka untuk mengenalkan kepada masyarakat secara luas
- 3 tren, mengandalkan jamaah NU, membangun kualiatas akademik maupun non akademik dan membentuk karakter religious mahasiswanya supaya tidak hayut termakan ideologi
- Berlandaskan ajaran *ahlusunnah waljamaah*, cinta tanah air dan menghargai sesama, maupun agama lain yang termaktub dalam moderasi beragama
- Branding, inovasi-inovasi seperti Sholawatan, Istiqosah yang dilakukan rutin. Setiap bulan dan melakukan qotmil Qur'an sehingga tercipta kampus yang religious dan sejuk
- Trilogy Unisma sebagai harakah civitas akademika yang meliputi : keikhlasan, kejujuran, dan kebersamaan dan nilai nilai keaswajaan terdiri dari *tawassuth, tasamuh, tawazun, I'tidal, dan amar ma'ruf nahi mungkar.*

2) *Diferensiasi* Unisma sehingga Diminati Stakeholder

- Melalui inovasi-inovasi yang dikembangkan, melalui promosi di media sosial dengan mempublikasikan kegiatan-kegiatan di kampus serta keunggulan dan prestasi
- Berfokus pada peningkatan fasilitas layanan, memberikan kemudahan kepada mahasiswa selama proses kuliah
- Menyiapkan sumber daya manusia **intelektual yang ulama dan ulama yang intelektual**. Mereka memiliki multi kompetensi, integritas keilmuan yang unggul, dan moralitas yang kokoh.

3) **Motto yang Jelas dan Memikat Stakeholder**

- Dari NU untuk Indonesia dan Peradaban Dunia, yang inspirasi Islam *rahmatan lil alamin*
- Unisma bercita-cita menyiapkan mahasiswa sebagai sosok orang calon pemimpin yang peduli dengan negerinya sendiri tidak dirubah-rubah, NKRI harga mati kalau pandangan besarnya bisa mempengaruhi dunia
- Kampus yang memiliki label *multikultural*

b. **Faktor-Faktor *Blue Ocean Strategi* yang dapat Meningkatkan Minat Stakeholder**

Faktor-faktor *blue ocean strategi* yang dapat meningkatkan minat stakeholder didalamnya terdapat (1) Nilai inovasi, (2) kepemimpinan, (3). Proses dalam mengatasi rintangan.

1) **Nilai Inovasi dalam Meningkatkan Stakeholder Di Unisma**

- Membekali mahasiswa dengan karakter ke-Islamannya *rahmatan lil alamin*
- Membekali sikap *ilmiah*. kalau bersaing bersama masyarakat bisa lebih dewasa dalam berpikir menjadi *leader* karena telah terilhami sikap ilmiah yang berada di dada dan tidak menjadi pikiran saja

BAB VI

PENUTUP

Dalam bab VII ini, sebagai bagian penutup diuraikan (a) simpulan, (b) implikasi dan (b) saran

A. Kesimpulan

Berdasarkan atas keseluruhan paparan data dan hasil analisis data pada masing-masing kasus individu serta analisis multikasus, dapatlah dikedepankan kesimpulan penelitian sebagai berikut.

1. Wujud *Blue Ocean Strategi* dalam Meningkatkan Minat *Stakeholder* Perguruan Tinggi

Wujud atau bentuk *blue ocean strategi* terbagi dalam tiga tataran yang meliputi (a) fokus utama dalam *blue ocean strategi*, (b) diferensiasi sehingga diminati *stakeholder*, dan (c) motto yang jelas dan memikat *stakeholder*

Berdasarkan atas keseluruhan paparan data dan temuan penelitian pada setiap kasus dapat disusun temuan penelitian lintas kasus sebagai berikut.

a. Fokus utama dalam *Blue Ocean Strategi* untuk Meningkatkan Minat *Stakeholder*

Ketiga Perguruan Tinggi membanjiri pasar lewat *branding* melalui media sosial di setiap kegiatan untuk pencitraan, terutama *Instagram* karena mereka ini (para kawula muda/ calon mahasiswa baru) kecenderunganya di *Instagram* dengan menggunakan bahasa anak muda yang rileks, tidak formal. Disamping itu *branding*, inovasi-inovasi budaya

keagamis seperti: Sholawatan, Istiqosah yang dilakukan rutin. Setiap bulan dan melakukan qotmil Qur'an sehingga tercipta kampus yang religious dan sejuk, sehingga Ruh keulamaan dibangun di kampus, melalui Ma'had, madrasah diniyah (madin), dan kajian kajian keagamaan khususnya untuk mahasiswa baru selama satu tahun.

Pengembangan Kurikulum makhad yang inovatif, religius (ada program taklim dan tahfid, 10 juz setahun) dan terintegrasi interkoneksi pada kurikulum setiap fakultas dan program studi. Tiga tren perguruan tinggi, yaitu mengajarkan *ahlusunnah waljamaah*, membentuk karakter religius mahasiswanya supaya tidak hanyut termakan ideologi. Ketiga perguruan tinggi focus utamanya juga membangun kualitas akademik maupun non akademik, untuk meningkatkan akreditasi institusi maupun prodi. Disamping itu meningkatkan kualitas risetnya dengan berkolaborasi dengan beerguruan tinggi lain baik dalam negeri maupun luar negeri begitu juga untuk pengabdian kepada masyarakatnya dengan program program yang inovatif dan konstruktif.

b. Differensiasi dalam *Blue Ocean Strategi* untuk Meningkatkan Minat Stakeholder

Ketiga perguruan tinggi masing masing mempunyai ma'had di UIN Maliki Malang, Unisma memiliki madin dan kajian kontemporer di masjid Ainul Yaqin dan UIN Satu Tulungagung memiliki ma'had dan Madrasah diniyah (**Madin**) untuk mahasiswa baru tahun pertama selama satu tahun, hal ini dimaksudkan bagi mereka yang berasal dari sekolah umum dan masih kurang ilmu agamanya, akan diajari baca tulis Al-Qur'an, dan etika dalam berbusana maupun dalam pergaulan. bagi yang dari sekolah agama ada program tahfid, sehingga lebih mengasah kemampuan mahasiswa baru.

kedalaman spiritual, profesionalitas dan religiulitas, substansinya ada Islam dalam diri kita. jadi visi misi dakwah ada pada semua prodi, semua fakultas, semua unit, tentu saja bukan dakwah yang konvensional tapi dengan dakwah kekinian.

2. Faktor-Faktor Blue Ocean Strategi dalam Meningkatkan Minat Stakeholder Perguruan Tinggi

Faktor-faktor *blue ocean strategi* yang dapat meningkatkan minat stakeholder yaitu (a) Nilai inovasi, (b) kepemimpinan SDM dosen, (c). Proses dalam mengatasi rintangan .

a. Nilai Inovasi dalam Meningkatkan Stakeholder

UIN Maliki Malang memadukan tradisi universitas, PKPBA dan pesantren (makhad), madin dan kajian kajian keagamaan, sehingga melahirkan lulusan yang berpredikat ulama yang intelek profesional dan intelek profesional yang ulama. Inovasi dalam pembelajarannya, mengawali pembelajaran dengan menghafal Asmaul Husna, Membaca Doa dan Sholawat Tibil Qulub. Sedangkan di Unisma menangkal paham radikalisme pada mahasiswa dengan membentuk karakter mahasiswa anti kekerasan melalui doktrin-doktrin *Ahlusunnahwaljam'ah* yang kental dan menghargai agama lain melalui moderasi beragama. Melakukan inovasi pengembangan kurikulum menuju *word class universitu* dan melengkapi sarana prasaranaya dengan standar Internasional. UIN Satu Tulungagung mengembangkan nilai-nilai religionalitas bahwa keberagaman itu ada nilai **ta'awun** dalam sikap religius dengan memberlakukan UKT yang murah, masih ditambah dengan banyak beasiswa yang ditawarkan (kampus murah tetapi tidak murahan).

b. Kepemimpinan

Ketiga perguruan tinggi pemimpin yang visioner. Rektor melanjutkan perjuangan rector sebelumnya. Rektor idenya sangat kuat, punya kelebihan pintar menyerap ide-ide gagasan, dan melihat pengalaman-pengalaman terus diformulasikan dan dikembangkan di kampus sesuai regulasi yang ada. Rektor sangat **Kuat** dalam mendistribusikan, medidik bawahan-bawahanya dan di chek langsung kenerja bawahanya, sehingga aspek sekecil apapun itu terlaksana dengan baik. **Kunci keberhasilan** Rektor dalam memimpin *pertama* keberanian yang dilandasi oleh regulasi kalau hanya keberanian tanpa ada payung-payung regulasi berbahaya dimata hukum, *kedua* keberanian, keleluasaan membaca secara regulasi jadi keberanian dan fleksibilitas.

Ketiga perguruan tinggi pemimpinnya mempunyai visi dan misi yang jelas, mempunyai kapasitas kemampuan dan daya juang diatas rata-rata. Gaya kepemimpinanya demokratis dan humanis. Bapak rektor selalu menampung ide-ide dari semua, dengan melalui musyawarah, sehingga yang belum terwujud bisa terealisasikan. Sistem musyawarah dan kekeluargaan sebagai dasar kepemimpinan, sebagian besar waktunya untuk kampus sehingga kekurangan yang ada dikampus terlihat dan dipenuhi, begitu juga masalah cepat diselesaikan. Kepemimpinan ala Rasulullah SAW pada ketiga perguruan tinggi yaitu mampu meneladani sifat-sifatnya dimana harus jujur (*siddiq/ integritas*), pemimpin harus terpercaya (*amanah/ kredibilitas*), pemimpin harus cerdas (*fathonah/ kapabilitas*) dan pemimpin harus terbuka (*tabligh/ transparansi*), seperti itu lah kepemimpinan rector pada tiga perguruan tinggi ini.

c. Proses Mengatasi Rintangannya

Ketiga perguruan tinggi Rektornya selalu melihat, mendengar, dan menampung masalah, beliau seorang pendengar yang baik, mendengarkan bawahan dalam mengambil keputusan. Rektor melengkapi semua yang kurang disempurnakan, mengambil sisi-sisi kekurangan yang bisa dilengkapi. Kuncinya tegas, jadi kalau beliau sudah menginginkan sesuatu untuk kemajuan kampus harus dilaksanakan. Selalu bersama-sama, rukun di kampus bahkan suasana dibuat seperti rumah sendiri. Rektor dalam hal ini situasi di kampus pagi tahu, malam tahu, apa yang dibutuhkan mahasiswa, aktivitas mahasiswa dan lain sebagainya. sehingga kemudian kebutuhan bisa cepat terpenuhi ibaratnya waktu 24 untuk kampus.

3. Implikasi Blue Ocean Strategi dalam Meningkatkan Minat Stakeholder Perguruan Tinggi

Mengenai Implikasi *blue ocean strategi* dalam meningkatkan minat stakeholder yaitu (a) Peningkatan jumlah mahasiswa baru, (b) unggul dalam prestasi dan sarpras, dan (c). Kesejahteraan pengelola

a. Peningkatan/Jumlah Mahasiswa Baru

Ketiga perguruan tinggi skala jumlah mahasiswa baru terus naik, tetapi karena keterbatasan daya tampung ma'had maka hanya menampung mahasiswa dengan jumlah terbatas. Sehingga calon mahasiswa baru itu merupakan input terpilih yang mempunyai kemampuan lebih secara akademik, spiritual maupun moralnya, karena sudah melalui rekrutmen yang sangat ketat. Pencapaian tahun ini tidak lepas dari perbaikan dari berbagai sektor. Antara lain sisi manajemen, kemahasiswaan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta kerjasama yang dibangun di

dalam dan luar Negeri. Inovasi-inovasi dari berbagai program, penambahan prodi baru sesuai dengan keinginan pasar.

b. Unggul dalam Prestasi dan Sarpras

Ketiga perguruan tinggi banyak mahasiswa mulai program S1, S2 dan S3 meraih kejuaraan nasional maupun internasional, baik kejuaraan berbasis scient, teknologi, agama maupun olah raga pada setiap fakultas. Peningkatan kualitas para dosen selalu dilakukan baik melalui pelatihan, pertukaran dosen baik dalam maupun luar negeri. Dosen diberi kesempatan melanjutkan kuliah di dalam maupun luar negeri, begitu juga kolaborasi research dalam maupun luar negeri. Peningkatan pelayanan melalui SDM tenaga kependidikan yang profesional, bekerja melalui SOP yang ada.

Kualitas pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, yang berpihak pada kemaslahatan umat menuju universitas berkualifikasi Internasional (*world class university*) Menguatkan kapasitas institusi untuk mewujudkan kualitas pendidikan dan pembelajaran yang handal serta unggul berstandar internasional dengan meningkatkan tata kelola yang baik (*Good University Governance*). Kampus menuju *word calss university*, maka dari itu fasilitas sarana prasarana dilengkapi dengan standar Internasional. Lingkungan kampus dapat menjembatani suasana normative lingkungan pendidikan tinggi dengan suasana tempat wisata yang dikenal dengan konsep Edu-Wisata.

c. Kesejahteraan Pengelola

UIN Maliki Malang untuk UKT di tataran atas sehingga berimbas pada kesejahteraan pengelola. Disamping itu karna BLU, maka ada remun

untuk kesejahteraan seluruh civitas akademika. Mahasiswa yang di makhad selama setahun membayarnya juga mahal, Sebagian juga untuk kesejahteraan pengelola. Sedangkan di Unisma sebagai perguruan tinggi swasta, Rektor menaikkan lebih dari 100 persen gaji, BPJS kesehatan gratis, dan ada tunjangan pensiun. UIN Satu Tulungagung untuk kesejahteraan di kampus ini ada dua yaitu materi dan immateri. Untuk materi mengikuti regulasi yang ada dengan bertambahnya mahasiswa, kesempatan mengajar menjadi tambah banyak yang berimbas kesejahteraan materi, Kesejahteraan immateri dengan melihat kepuasan pelanggan, merasa dihargai, suasana kampus yang nyaman hal itu semua membuat kebanggaan sivitas akademika.

B. Implikasi penelitian

1. Implikasi Teoritis

Fokus penelitian ini adalah wujud *blue ocean strategi* pada perguruan tinggi Islam yang didalamnya terdapat inovasi nilai. Kawasan nilai merupakan bagian kajian filsafat yang disebut dengan aksiologi. Selain itu, nilai-nilai juga merupakan hal yang menjadi *concern* berbagai agama, yang dalam hal ini setting penelitian bersinggungan dengan agama Islam. Oleh karena itu, kawasan nilai juga terpaut dengan dimensi teologis.

Sebagaimana dikemukakan sejak awal bahwa nilai merupakan bagian yang *intangible* dalam *blue ocean strategi* maupun *stakeholder*. Dengan demikian maka kajian terhadap inovasi nilai juga berimplikasi terhadap ilmu manajemen pendidikan Islam dalam arti luas. Selain itu karena konteks kajian ini berada pada disiplin ilmu manajemen pendidikan, maka kajian terhadap inovasi nilai sudah barang tentu berimplikasi terhadap dimensi struktural organisasional.

Bagaimanapun praktek implementasi *blue Ocean Strategy* pada Perguruan Tinggi Islam tidak mudah, karena kemungkinan ditemuinya rintangan-rintangan internal dan eksternal pada saat pelaksanaan *Blue Ocean Strategy* baik dari aspek visi, misi, dan tujuannya. Oleh karena itu untuk mempermudah pelaksanaannya, maka prinsip-prinsip dalam menyusun dan melaksanakan *Blue Ocean Strategy* dengan tepat pada saat menyusun dan melaksanakan strategi pada Perguruan Islam tersebut (membuat rencana kerja jangka pendek, menengah, dan jangka panjang) harus cermat dan komprehensif.

2. Implikasi Praktis

Implikasi Praktis dalam penelitian ini berlaku bagi pengambil kebijakan (Rektor) dan pengelola perguruan tinggi Islam dan dampak sosial *Blue Ocean Strategy* dalam meningkatkan minat *stakeholder*, sebagai berikut: Implikasi terhadap manajemen pendidikan Islam bahwa suatu Perguruan Tinggi Islam yang menerapkan *Blue Ocean Strategy* akan dipercaya oleh masyarakat karena didalamnya terdapat inovasi nilai dan diferensiasi sehingga mempunyai pangsa pasar sendiri yang tidak perlu bersaing dengan Perguruan Tinggi Islam yang lain, dalam istilahnya disebutkan "*ciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan biarkan kompetisi tak lagi relevan*". Oleh karena itu pengelola Perguruan Tinggi Islam haruslah secara optimal dalam menerapkan *Blue Ocean Strategy* karena *stakeholder* akan percaya dan kepercayaan itu akan menentukan integritas, kualitas, dan derajat minat *stakeholder* terhadap Perguruan Tinggi Islam.

Implikasi terhadap sosiologis (masyarakat) bahwa Perguruan Tinggi Islam dalam mengarungi persaingan di era globalisasi akan tetap eksis karena menerapkan *Blue Ocean Strategy*, karena memiliki performa unggul

dan *differentiasi* sehingga tidak tergilas oleh roda perubahan global, perguruan tinggi Islam akan tetap meningkatkan kualitas dan performa unggul sehingga tetap bertahan dalam peta persaingan global.

Perguruan tinggi Islam memiliki nilai nilai keagamaan dan memberikan landasan mengenai hakekat penciptaan manusia, fungsi dan tugas kehadiran manusia di dunia, serta tujuan akhir dari kehidupan ini. dengan landasan nilai keagamaan, orang akan memiliki nilai-nilai perjuangan, pengabdian, cinta kasih, pengorbanan, keikhlasan, kejujuran dan sebagainya.

C. Saran-saran

1. Kepada Pemerintah (Kementerian Agama)

- a. Diharapkan memberikan kesempatan seluas luasnya perguruan tinggi Islam negeri menjadi BLU, sehingga ketergantungan kepada pemerintah bisa dikurangi. Pemerintah selalu mensupport perguruan tinggi negeri maupun swasta untuk berinovasi dengan menggunakan *strategi blue ocean* supaya tidak ditinggalkan oleh pelangganya.
- b. Dewasa ini sudah saatnya pihak kementerian agama khususnya daerah otonom memaksimalkan kerjasama masyarakat pada perguruan tinggi Islam negeri mengingat dana pemerintah nantinya akan terbatas, maka pemerintah mendorong perguruan tinggi Islam untuk membuka kerja sama dengan pihak luar baik dalam negeri maupun luar negeri.

2. Pimpinan Perguruan Tinggi

- a. Diharapkan tidak henti melakukan inovasi inovasi baru seperti *blue ocean strategi* supaya tidak perlu berdarah darah dalam mencari mahasiswa baru sehingga tenaga dan pikiran tercurah untuk mutu pendidikan.
- b. Tetap mempertahankan prestasi akademik dan non-akademik yang telah dicapai, dan meningkatkan kerjasama dengan pihak luar negeri, maupun dalam negeri yang meliputi bidang akademik, penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat.

- c. Diharapkan dalam implementasi program kebijakan di perguruan tinggi, tetap menjalin kerjasama yang baik dengan *stake holder* supaya pelanggan merasa puas.
- d. Diharapkan dalam melaksanakan program-program pada perguruan tinggi disarankan melihat skala prioritas yang paling penting di dahulukan dan berpihak kepada kepentingan konsumen.
- e. Diharapkan memanfaatkan agen-agen eksternal sebagai pengembang perguruan tinggi yang berwawasan nasional global maupun internasional yang bermanfaat untuk memperkaya ide dan wawasan masa depan perguruan tinggi untuk menuju *word class university*.

3. Kepada Humas dan Bagian Kerjasama

- a. Tetap mempertahankan pelayanan prima kepada konsumen dan meluaskan jaringan pemasarannya baik di wilayah nasional maupun diluar negeri.
- b. Diharapkan menambah media untuk pemasaran jasa pendidikan baik yang on line maupun yang offline dan meningkatkan kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan baik di Jawa Timur, Luar Jawa maupun di Luar Negeri, untuk menuju *word class university*.

Daftar Rujukan

- Alves, H., Mainardes, E. W., Raposo, M. (2010). A Relationship Approach to Higher Education Institution Stakeholder Management. *Tertiary Education and Management*, 16:3, 159-181
- Bogdan, R. C. Bicklen, Sari Knoop. 1982. *Qualitative research for education and introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Botha, Rj (Nico). 2007. School-based management: stakeholder participation and the impact of stakeholder values. *Africa Education Review*, 4(1), 28-41, DOI:10.1080/18146620701412126.
- Baldwin, L. (2002). Total quality management in higher education: The implications of internal and external stakeholder perceptions. Masters thesis, New Mexico State University, Las Cruces, NM.
- Bischoff, K., Volkmann, C. K., & Audretsch, D. B. (2017). Stakeholder collaboration in entrepreneurship education: an analysis of the entrepreneurial ecosystems of European higher educational institutions. *The Journal of Technology Transfer*, 43(1), 20-46. doi:10.1007/s10961-017-9581-0.
- Burrows, J. (1999). Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, 70(4), 5-10. Brown, S. (1999). A systemic perspective on higher education in the United Kingdom. *Systems Research and Behavioral Science*, 16(2) 157-169.
- Bryson, J. (2004). What to do when stakeholders matter. *Stakeholder Identification and Analysis techniques*. *Public Management Review*, 6, 21-53. doi:10.1080/14719030410001675722.
- Cohen, L. & Manion, L. 1994. *Research Methods in Education*. London: Rautledge.

- Chapleo, C.; Simms, C. (2010) Stakeholder analysis in higher education A case study of the University of Portsmouth. *Perspectives*, Vol. 14, No.1, pp.12- 20.
- Czuchry, A., Yasin, M. and Gonzales, M. (2004), "Effective entrepreneurial education: a framework for innovation and implementation", *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 7 No. 1, pp. 39-56.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Glasser, B.G., & Strauss, A.L. 1974. *The Discovery of grounded Theory Strategies for research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gorton, R.A., 1976. *School Administration: Challenge and opportunity for Leadership*. Dubuque Iowa. Wm.C. Brown Company.
- <https://> Dinamika Lptk Menuju Perguruan Tinggi Kelas Dunia (*World Class University/Wcu*), Iskandar Agung & Agus Santosa, diakses tgl 17 April 2019, pukul 17.00
- <https://> Dinamika Lptk Menuju Perguruan Tinggi Kelas Dunia (*World Class University/Wcu*) Iskandar Agung & Agus Santosa,, diakses 21 April 2019, pukul 19.00
- <https://> Menjadikan Perguruan Tinggi Islam Unggul dan Menang Bersaing oleh Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, Bahan Seminar di IAIN Manado, diakses tgl 16 April 2019, pukul 12.00
- Harvey, L. (1999, August 7–10). New realities: The relationship between higher education and employment. Paper presented at the European Association of Institutional Research, Lund, Sweden.
- Hymes, J.L. 1953. *Effective Home-school Relations*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.
- Kerr, C. 1982. *The Use of the University*. Third Edition. London: Harvard University Press.

- Kim, W. Chan dan Renee Mauborgne, 2016. *Blue Ocean Strategi: Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan*, Jakarta: Noursa Books,
- Kim, W. C. and Mauborgne, R, 2005. "Value innovation: a leap into the blue ocean", in *Journal research of Business Strategy*, Vol. 26 Iss: 4, June,
- Kettunen, Juha.(2015).Stakeholder relationships in higher education. *Tertiary Education and Management*, pp. 1 – 10. DOI: 10.1080/13583883.2014.997277.
- Koksal, G. and Egitman, A. (1998), "Planning and design of industrial engineering education quality", *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 35 No. 3, pp. 639-42.
- Levin, H. M, Jeong, 2006. D. W, Ou, Du. What is World Class University? *paper for The Conference Of The Comparative and International Education Society*. Honolulu, Hawaii. March, 16,
- Lipham, James M. et. Al., 1985. *The Principalship Concepts, Competencies and Cases*. Longman, Inc. London.
- Mardia. 2011. Manajemen Pendidikan Tinggi Islam dalam Spektrum *Blue Ocean Strategy*. Dalam *Ulumuna*, Volume XV No.1 Juni, Makasar
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle or who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853– 886. doi:10.2307/259247.
- Miles, M.B & Huberman, A.M. 1992.*Analisis Data Kualitatif*.Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- Moleong, L.J., 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*.Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

- Robbins dalam Becker, Hilary M, 2014. 'Blue Ocean Strategy Analysis of MAX's Move to Go Hollywood,' In Journal of International Management Studies 14 no.2, May
- Reavil, L.R. (1998), "Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system", *Managing Service Quality*, Vol. 8 No. 1, pp. 55-63.
- Patton, M.Q., 1980, *Qualitatif Evaluation Methods*, London: Sage Publications, h. 85
- Pfeffer, Jeffrey (1977), "The Ambiguity of Leadership," *Academy of Management Review*, 2, 402-415.
- Sagala, S. 2006. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sonhadji, A. 1994. *Teknik pengumpulan dan Analisa data dalam Penelitian Kualitatif*. Malang: Kalimashada Press.
- Tavallae , R , " *The Blue Ocean Strategy . as revolutionary in the field of strategic Management*. "in *Police Journal of Human Development*, 2010, Vol .24, 55 -77
- Yin, R.K. 1996. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Terjemahan oleh M. Djauzi Mudzakir. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zymelman, M. 1973. *Financing and Efficiency In Education, Reference For Administration and Policy Making*. Boston: The Nimrod Press Boston.
- Zamhariri, 2008. Pengembangan Masyarakat: Perspektif Pemberdayaan dan Pembangunan, *Komunitas. Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, Vol 4, no. 1.
- Zulfikar, 2013. Penerapan *Blue Ocean Strategy Adapted* (Bosa) dan Pendekatan *Community Development Approach* (CDA) dalam Manajemen Pendidikan Tinggi Islam, SAINTEKBU: *Jurnal Sains dan Teknologi*, Volume 6 no.1 Pebruari

- Vollmers, S.M., Ratliff, J.M. and Hoge, B. (2001), A Framework for Developing Entrepreneurship Curriculum through Stakeholder Involvement, Morehead State University, Morehead, KY.
- Yukl, Gary A (1989), Leadership in Organizations, 2nd edition, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Yukl, Gary A (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research," Journal of Management, 14, 251-289.