

# BLUE OCEAN STRATEGY

*by Sulistyorini `*

---

**Submission date:** 16-Apr-2023 04:16AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2065445997

**File name:** BUKU\_BLUE\_OCEAN\_STRATEGY\_REVISI\_23.doc (2.88M)

**Word count:** 27490

**Character count:** 181045

# ***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](mailto: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

1

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  
Penyelarasan 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 SWTatas 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

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I</b>	
<b>BLUE OCEAN STRATEGI</b>	
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
<b>BAB II</b>	
<b>STAKEHOLDER PERGURUAN TINGGI ISLAM</b>	
A. Stakeholdeer Perguruan Tinggi Islam .....	17
B. Perguruan Tinggi Islam .....	25
C. Pendidikan di Masa Pandemi Covid-19.....	34
<b>BAB III</b>	
<b>REPRODUKSI BLUE OCEAN STRATEGY PADA PERGURUAN TINGGI</b>	
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
<b>BAB IV</b>	
<b>STUDI EMPIRIS BLUE OCEAN STRATEGI</b>	
A. Penelitian terdahulu Tentang Blue Ocean Strategy .....	56
B. Paradigma Blue Ocean Strategy pada PTI.....	63
<b>BAB V</b>	
<b>IMPLEMENTASI BLUE OCEAN STRATEGY DI UNISMA</b>	
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

<b>DAFTAR RUJUKAN.....</b>	<b>117</b>
----------------------------	------------

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS**

<b>(Dr. Hj. Sulistyorini, M.Ag.) .....</b>	<b>122</b>
--	------------

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS**

<b>(Drs. Jani. MM. M.Pd.).....</b>	<b>123</b>
------------------------------------	------------

## BAB I BLUE OCEAN STRATEGI

### A. Pengertian *Blue Ocean Strategy*

<sup>5</sup> *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 <sup>1</sup>

- 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

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup> 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

8

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

sangat menguntungkan. Sejumlah *Blue Ocean strategy* diciptakan benar-benar di luar industri yang sudah ada, kebanyakan dibuat dari dalam samudra merah dengan cara memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada. Dalam samudra biru, kompetisi itu menjadi tidak relevan karena aturan-aturan permainan baru akan dibentuk. Sedangkan pada Strategi Samudra Merah (*Red Ocean Strategy*) batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima, dan aturan-aturan persaingan yang sudah diketahui.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Apa yang telah digambarkan Kim dan Maubourgne di atas sebenarnya dialami juga oleh dunia pendidikan. Jika dalam dunia bisnis persaingan dengan mengalahkan dan mematikan kompetitor dianggap sebagai hal yang wajar, maka dalam dunia pendidikan Islam, hal itu adalah suatu hal yang sulit diterima dan terasa kurang etis. Perguruan Tinggi Islam yang seharusnya saling menguatkan dalam misi dakwah Islam dan pengembangan ilmu pengetahuan justru terseret ke dalam persaingan yang saling merugikan dan mematikan satu sama lain (samudra merah). Mengapa Perguruan Tinggi Islam yang ada tidak beralih kepada samudra biru yang sebagian besar belum terpetakan. Perguruan Tinggi Islam secara tidak langsung melaksanakan pembagian tugas (*Split of job*) dari tugas pendidikan Islam yang besar dan mencakup berbagai macam aspek kehidupan untuk mencapai *rahmatan lilalamin*.

<sup>1</sup> Menciptakan samudra biru berpijak pada inovasi nilai, yaitu upaya mengejar diferensiasi atau menekan biaya serendah mungkin. Dengan inovasi nilai, Perguruan Tinggi Islam tidak fokus lagi untuk memenangi persaingan, bahkan membuat persaingan antar Perguruan Tinggi menjadi tidak relevan. Inovasi nilai bukanlah inovasi yang mengandalkan teknologi atau sekedar mengedepankan futuristik sehingga membidik sesuatu yang belum siap diterima oleh pasar. Banyak pilihan strategis bagi Perguruan Tinggi Islam untuk mengejar

---

<sup>1</sup> hal. 21

<sup>2</sup> Kim, W. Chan dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategi: Menciptakan Ruang Pasar*.....,

deferensiasi atau <sup>1</sup> biaya rendah dengan mengikuti prinsip-prinsip penciptaan samudra biru dari Kim dan Mauborgne.

## **B. Prinsip dalam *Blue Ocean Strategy***

Ada enam prinsip dalam strategi samudra biru terbagi menjadi ke dalam 2 klaster yaitu klaster perumusan strategi dan klaster eksekusi strategi<sup>3</sup>.

### **a. Prinsip Perumusan Strategi Terdiri dari 4 Hal <sup>8</sup> 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:<sup>4</sup>**

- 1) Mengatasi hambatan utama didalam organisasi. Guna memudahkan organisasi. Dengan menerapkan kep emimpinan

---

<sup>3</sup> Ibid., 26

<sup>4</sup> Ibid., 143.



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

- 1)
  - 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.

#### 2) 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<sup>3</sup> posisi produk yang dimiliki dan mendiagnosa posisi pesaingnya. Kanvas strategi mempunyai dua fungsi yaitu:

- 1) Merangkum situasi ruang pasar yang sudah dikenal, untuk membantu memahami kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetensi dalam produk, jasa, pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.
- 2) Mendorong melakukan kegiatan dengan orientasi ulang fokus dari kompetitor ke industri alternatif dan dari konsumen ke non konsumen. Sumbu horisontal mewakili tentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi oleh industri.<sup>5</sup> Komponen dalam kanvas strategi terdiri dari:

Kurva nilai komponen dasar dari kanvas strategi, adalah penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri<sup>6</sup>. Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru, **yaitu fokus, divergensi, dan mempunyai motto/tagline** memikat yang berbicara kepada pasar, maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di samudra biru. Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi samudra merah. Bila kurva nilai menunjukkan tingkat nilai yang tinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan mencerminkan inventasi. Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebih atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada konsumennya. Dan jika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola atau alasan yang jelas, dimana

---

<sup>5</sup> Ibid 145

<sup>6</sup> Ibid 147

penawaran bisa digambarkan sebagai “naik-turun, naik-turun”, maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheran.

#### **2** 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”.

#### **2** 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.

#### **2** 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 sebagai *blue ocean* yang dibagi dalam dua jenis: *blue ocean* dan *red ocean*. *Blue ocean* ini ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan perminatan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Kim menyatakan bahwa *blue ocean strategy* pada dasarnya merupakan strategi pendekatan sistematis untuk melepaskan diri dari *red ocean* dan membuat kompetisi menjadi tak 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* strategi menawarkan pengejaran inovasi sistematis. Strategi *blue ocean* adalah strategi yang digunakan untuk menuangkan persaingan yang semakin ketat dengan membentuk suatu produk inovatif sehingga 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.<sup>7</sup>

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

**Tabel 1.1 Blue Ocean versus Red ocean**

<i>Blue Ocean</i>	<i>Red ocean</i>
Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya	Bersaing dalam ruang pasar yang ada
Menjadikan kompetensi tidak relevan	Memenangkan kompetensi
Menciptakan dan menangkap peluang baru	Mengeksploitasi permintaan yang ada
Mendobrak pertukaran nilai biaya	Memilih antara nilai biaya ( <i>value cost trade off</i> )
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dengan biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem aktivitas perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah

Paparan kim tersebut di atas menguraikan tentang *distingsi* antara *red ocean* maupun *blue ocean*, yang mana era sekarang sudah bukan saatnya untuk saling menjatuhkan lawan dengan bertindak sebagai kompetitor, melainkan tertantang untuk menciptakan pasar peluang baru yang belum pernah dilakukan kompetitor. Inilah yang dinamakan strategi *blue ocean*. Strategi *blue ocean* pada hakekatnya telah dijalankan oleh lembaga pendidikan termasuk perguruan tinggi. Tiap-tiap perguruan tinggi

<sup>7</sup> Lis Sintha, Jurnal Keuangan dan Perbankan: *Analisis Ilmiah Keuangan & Perbankan*, Jurnal Keuangan Dan Perbankan, Vol 1, No 1, 2013, Hal 53

1 memiliki strategi tersendiri untuk penguatan kelembagaanya yang tidak akan pernah sama antara satu lembaga dengan lembaga lain. Inovasi inilah yang menjadikan differensiasi sekaligus positioning sebuah perguruan tinggi dengan perguruan tinggi yang lain. Baik dalam hal **kompetensi keilmuan, manajerial, research, maupun jaringan yang dibangun**. Oleh karena itu sangatlah tepat manakala teori *blue ocean* ini menjadi pijakan awal dalam penelitian ini.

Konsep-konsep teoritis dan kajian-kajian empiris yang telah dikemukakan sebelum ini menunjukkan bahwa strategi adalah perihal penting dalam sebuah organisasi. Konsep strategi terutama ditunjukkan untuk organisasi bisnis, sementara konsep strategi untuk dunia pendidikan terlihat lebih sedikit. Oleh karenanya, dengan mengadopsi strategi di dunia bisnis, maka dunia pendidikan tinggi juga memerlukan strategi, khususnya konsep strategi yang muncul belakangan yakni *blue ocean strategy*.

#### 4

### 1. Menciptakan *Blue Ocean Strategi*

**Langkah-langkah untuk mewujudkan strategi biru (*Blue Ocean Strategi*)**

#### a. Prinsip 1: Merekonstruksikan Batasan Pasar

Dalam sebuah strategi selalu melibatkan peluang dan resiko, baik inisiatif pada samudra merah maupun samudra biru. Namun saat ini, medan persaingan sangat tidak seimbang, dengan kecenderungan lebih berat pada alat dan kerangka kerja analisis untuk berhasil dalam persaingan samudra merah. Dalam hal ini, menjelaskan bahwa perusahaan harus mengambil tindakan untuk melangkah melampaui ruang pasar yang ada. Namun perusahaan belum mengambil keputusan dari rekomendasi-rekomendasi secara serius.

Secara khusus, Kim dan Mauborgne menemukan enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar,

yang disebut sebagai kerangka kerja enam jalan. Enam jalan ini menentang enam asumsi pokok yang mendasari strategi di banyak perusahaan, yang membuat perusahaan terus terperangkap untuk berkompetensi dalam samudera merah.<sup>8</sup>

4

	<b>Kompetisi Pada Samudera Merah</b>	<b>Penciptaan Samudera Biru</b>
Industri	Fokus pada pesaing dalam industri	Jalan 1: mencermati industri-industri alternatif
Kelompok Strategis	Fokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis	Jalan 2: Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis dalam Industri
Kelompok Pembeli	Fokus pada melayani kelompok pembel secara lebih baik	Jalan 3: mencermati rantai pembeli
Cakupan produk atau penawaran jasa	Fokus pada memaksimalkan nilai produk dan penawaran jasa dalam batasan-batasan industri	Jalan 4: mencermati penawaran produk dan jasa peengkap,201
Oriental-fungsional-emosional	Fokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional-emosional industrinya	Jalan 5: mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli
Waktu	Fokus pada adaptasi terhadap tren-tren eksternal yang terjadi	Jalan 6: mencermati waktu

### **b. Prinsip 2: Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka**

Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi resiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis samudera merah. Disini, kita mengembangkan pendekatan alternatif bagi proses perencanaan strategis kanvas strategi. Pendekatan ini secara

<sup>8</sup>Lis Sintha, Jurnal Keuangan dan Perbankan: *Analisis Ilmiah Keuangan&Perbankan, Jurnal Keuangan Dan Perbankan, Vol 1, No 1,2013, 219*



4  
konsisten menghasilkan strategi yang membuka kreativitas dari beragam jenis orang dalam satu organisasi, membuka perusahaan kepada samudera biru, dan mudah dipahami serta dikomunikasikan untuk bisa diterapkan secara efektif.

**c. Prinsip 3: Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada**

Hal ini merupakan komponen kunci dalam inovasi nilai. Untuk mencapai hal ini perusahaan harus menentang dua praktek strategis konvensional. Pertama, berfokus pada konsumen yang ada. Kedua, dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli. Pihak non konsumen terdiri dari non konsumen tingkat pertama, non konsumen tingkat kedua dan non konsumen tingkat ketiga terhadap pasar.

**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 memastikakan apakah strategi yang didapat mampu menghasilkan pertumbuhan dan laba yang sehat. Untuk membangun *Blue Ocean Strategi*, 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.

#### 1 E. Inovasi Nilai dalam *Blue Ocean Strategy*

Inovasi merupakan poin penting dalam strategi samudra biru. Inovasi nilai diciptakan dalam *scape* 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 dikatakan inovasi nilai adalah *mind care* atau batu pijak dari strategi samudra biru sebagaimana pendapat Kim dan Msuborgne.

Dengan kata lain inovasi nilai adalah kreator samudra biru. Hal ini disebabkan inovasi nilai menggunakan logika strategis yang berbeda. Logika strategis yang berbeda dilakukan dengan memberikan penekanan pada nilai dan inovasi. Hal ini dipertegas oleh Setijono (2008) yang menyatakan bahwa inovasi nilai tidak hanya memberikan dan memenuhi kepuasan terhadap pelanggan yang telah dimiliki, tetapi juga berusaha memenuhi kepuasan kustomer baru. Lebih lanjut Setijono (2008) juga memaparkan bahwa definisi dari inovasi tidak hanya terbatas pada inovasi produk dan layanan yang diberikan, akan tetapi memiliki definisi secara luas, yaitu bagaimana menjalankan bisnis itu sendiri mencakup keuangan, proses, penawaran, dan *delicery*.



Disinilah strating point untuk melakukan *blue ocean strategy*, karena dalam inovasi nilai tentunya membutuhkan pengetahuan serta wawasan baru dan luas dalam menangkap orientasi pasar atau fokus pelanggan. Artinya inovasi nilai ini bukan berarti hanya memenuhi apa yang diinginkan pelanggan, tetapi juga menawarkan kreativitas dan solusi baru kepada konsumen (Setijono,2008). Lebih lanjut Setijono juga mengungkapkan bahwa inovasi nilai mengandung tiga unsur, yaitu: 1). Mengkonsep ulang secara mendasar model bisnis yang dijelaskan, 2) membentuk kembali pasar yang ada 3). Meningkatkan nilai bagi konsumen secara dramatis.<sup>9</sup>

### 3 1. Kunci Utama *Blue Ocean Strategy*

Dalam *blue ocean strategy* faktor-faktor yang berkaitan dengan upaya untuk memenangkan kompetensi tidak lagi menjadi patokan. Sebaliknya, *blue ocean strategy* memiliki suatu logika strategis yang menjadi kunci utamanya, yang disebut sebagai **inovasi nilai**. Inovasi nilai memiliki makna lebih dari sekedar inovasi. Konsep ini berbicara mengenai bagaimana menciptakan diferensiasi dan biaya rendah disaat bersamaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadopsi kerangka kerja 4 langkah dari *Blue Ocean Strategy* yakni menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri dengan mengadopsi kerangka kerja 4 langkah dari *blue ocean strategy* yakni menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri dengan tujuan utama adalah penghematan pemain-pemain lain. Hal ini bisa dilakukan sebagai salah satu hasil dari mencari dan melihat alternatif dan bukan membanding-bandingkan diri dengan

---

<sup>9</sup> Setijono dalam Chusnul Chotimah, *Blue Ocean Strategy Humas dalam Pengembangan Lembaga Perguruan Tinggi Keagamaan Islam*, (Tulungagung, Akademia Pustaka,2019), h 15

pesaing. Tujuannya <sup>3</sup> jelas, yakni keluar dari ‘permainan dan menciptakan ‘mainan’ yang baru. *Motto yang memikat*, juga menjadi salah satu daya tarik utama bagi konsumen. Namun demikian sebuah motto yang baik tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas dan menarik tapi juga mengiklankan **penawaran secara jujur**. Karena jika tidak demikian, perusahaan tersebut akan kehilangan kepercayaan dan minat dari konsumennya. Ketiga ciri di ataslah yang kemudian melebur, membentuk suatu kualitas yang saling melengkapi dalam *blue ocean strategy*. Tanpa kualitas-kualitas ini, strategi perusahaan akan kabur, tidak khas, sulit dikomunikasikan, dan memiliki struktur biaya yang tinggi.<sup>10</sup>

*Strategi blue ocean* memiliki enam prinsip dasar yang terbagi menjadi prinsip formulasi dan implementasi (eksekusi). Prinsip formulasi strategi adalah dengan merubah batas market, menciptakan *market space* baru (memudahkan pencarian), fokus pada ‘*big picture*’ (*Planning*), menjangkau diluar *market demand* yang ada (pengembangkan) dan *strategic sequence* yang banar (pembentukan *business model*) sedangkan prinsip esekusi adalah dengan mengatasi hambatan di dalam organisasi dan menyatukan eksekusi dalam strategi.

## 2. *Blue Ocean Strategi* <sup>5</sup> sebagai *Value Innovation*

*Blue Ocean Strategy* mengembangkan konsep inovasi dalam arti usaha manajemen yang menerapkan peningkatan nilai-nilai inovasi terhadap usaha yang dijalankan. Di dalam dunia pendidikan tinggi strategy ini sangat bagus dan merupakan strategy yang sangat tepat bila perguruan tinggi ingin tetap bisa bertahan dan mampu tumbuh dan berkembang tanpa pesaing yang berat. *Value innovation* merupakan alat kerangka kerja dari *Blue Ocean Strategy* yang

---

<sup>10</sup>Lis Sintha, Jurnal Keuangan dan Perbankan: *Analisis Ilmiah Keuangan & Perbankan*, Jurnal Keuangan Dan Perbankan, Vol 1, No 1 2013, Hal 50

<sup>14</sup> prinsip kerjanya sama dengan SWOT. Komponen-komponen yang ada dalam *Value Innovation* yaitu *eliminate reduce, raise dan create* dengan mempertimbangkan penggunaan *cost* dan nilai untuk membentuk *Value Innovation*. Ilustrasi dari hubungan komponen-komponen untuk membentuk *Value Innovation*.

<sup>2</sup> Adapun SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal. SWOT diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*), dan terakhir bagaimana mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.<sup>11</sup>

<sup>14</sup> Sebuah *value innovation* yaitu menciptakan nilai tambah atau meningkatkan suatu produk jasa yang tidak pernah ditawarkan pasar bagi pelanggan+menghilangkan atau mengurangi biaya yang timbul akibat suatu produk/jasa yang akan diciptakan. Kedua elemen tersebut harus ada, karena jika hanya meningkatkan value saja tanpa memikirkan biaya yang timbul maka akan tercipta suatu produk yang harganya mahal yang mungkin malah akan menghasilkan kerugian. Sedangkan kita hanya menurunkan *cost* atau biaya saja, mungkin tidak ada yang dapat diciptakan atau nilai tambah bagi produk tersebut. *Value innovation* merupakan hal yang harus dipegang ketika ingin menciptakan suatu produk/jasa yang baru. Tahapan dari *Blue Ocean*<sup>14</sup> pada dasarnya tidak terlepas dari *targeting, segmenting, dan penetrating* tersebut hanya saja, *blue*

<sup>2</sup>  
<sup>11</sup> Mazhaly, N., D, D. U., & Moengin, P. *Penerapan Blue Ocean Strategy di PT. X Dalam Menghadapi Persaingan Penjualan Automatic Tank Gauging di Indonesia*, Jurnal Teknik Industri, Magister Teknik Industri, Tri Sakti, ISSN:1411-6340, 241–254. 2014

5  
*ocean strategy* ini mirip dengan sebuah pisau. Bilahnya bermata dua sekaligus, yaitu menekan cost dan membuat inovasi lengkapnya dengan istilah *Eliminate, Reduce, Raice, Create* (ERRC).<sup>12</sup>

## 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

---

5  
<sup>12</sup> Zulvikar, Penerapan Blue Ocean Strategiy Adapted (BOSA) Dan Pendekatan Community Development Tinggi Islam, SAINTEKBU:Jurnal Sains dan Teknologi, Vol 6, No 1, 2013, h 15

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.<sup>13</sup> 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 penting<sup>14</sup>, karena dapat mengarah pada identifikasi dari bagaimana mengupayakan 'koalisi para pemenang'<sup>15</sup>. Identifikasi pemangku kepentingan yang relevan dapat mendukung minat *stakeholder* yang efektif.

*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.<sup>16</sup> Jadi *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

---

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

<sup>14</sup> 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

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

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

sedangkan stakeholder eksternal yang berada di luar lingkungan organisasi, seperti penyalur atau pemasok, konsumen atau pelanggan yaitu orang tua mahasiswa, komite, donator, pemerintah, pers, 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, 4) 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" <sup>17</sup> . 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 menganggap 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 dari sebelumnya<sup>18</sup> dan manajemen pemangku kepentingan tampaknya merupakan masalah penting dan sangat dinamis<sup>19</sup> . Dipandang penting untuk mengetahui bahwa „tidak ada orang atau pihak sepenuhnya bertanggung jawab, tetapi banyak yang terpengaruh, terlibat atau memiliki beberapa tanggung jawab untuk suatu tindakan. Hal ini berlaku untuk pemahaman dan manajemen

---

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

<sup>18</sup> Bryson, J. (2004). *What to do when stakeholders matter. Stakeholder*.....56

<sup>19</sup> Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder*...., 900

pemangku kepentingan kunci dalam manajemen dan pembuatan kebijakan di perguruan tinggi<sup>20</sup>.

Sebagai contoh Vollmers et al. mengklaim bahwa para pemangku kepentingan di AS, termasuk siswa, pendidik, alumni dan anggota komunitas bisnis, memiliki peran penting dalam pengembangan kurikulum pendidikan yang relevan untuk pengembangan lokal dan regional. Mereka berpendapat bahwa "...dengan mendapatkan umpan balik dari masing-masing kelompok pemangku kepentingan, sebuah Perguruan tinggi Islam dapat menentukan cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan mereka... penting bagi Perguruan tinggi Islam untuk memahami apa yang diharapkan diketahui oleh para mahasiswa yang lulus ketika mereka memasuki dunia kerja, dan keterampilan serta kemampuan apa yang akan dihargai dan melayani mereka dengan baik dalam karier mereka"<sup>21</sup>.

Demikian pula disampaikan Czuchry et al. menemukan bahwa kerjasama strategis antara hal-hal pengajaran konten kurikulum (dalam hal ini kewirausahaan) dan perwakilan eksternal dari bisnis, industri, dan komunitas profesional telah membawa arah baru dalam perencanaan strategis perguruan tinggi Islam untuk mencapai kesinambungan dan keberlanjutan. Berbagai model telah diajukan dalam upaya untuk mengidentifikasi stakeholder utama yang memiliki minat dalam pendidikan. Salah satunya adalah Reavil yang mengusulkan dua model sederhana dalam kerangka pemangku kepentingan di perguruan tinggi, yakni berdasarkan **analogi produk dan layanan**. Hal ini terbukti sebagian besar tidak cukup memadai karena masing-masing menghasilkan satu kelompok yang berbeda yakni tentang "pelanggan pendidikan". Menariknya, kedua model didasarkan pada asumsi bahwa perguruan tinggi cenderung berperilaku seperti pemasok tradisional dan karenanya berusaha

---

<sup>20</sup> Bryson, J. (2004). *What to do when stakeholders matter. Stakeholder*.....78

<sup>21</sup> Vollmers, S.M., Ratliff, J.M. and Hoge, B. (2001), *A Framework for Developing Entrepreneurship Curriculum through Stakeholder Involvement*, Morehead State University, Morehead, KY



mengidentifikasi kebutuhan dan persyaratan pelanggan utama. Dalam model ini mahasiswa, karyawan institusional dan calon pemberi kerja muncul sebagai pemangku kepentingan utama dalam perguruan tinggi.<sup>22</sup>

Untuk itu para manajemen perlu memainkan peranan khusus dalam memaksimalkan peran dari para *stakeholdernya*. Menurut Certo (2012) stakeholder memiliki kriteria kepuasan yang berbeda-beda terhadap perusahaan, untuk itu sangat penting bagi perusahaan mengetahui stakeholder yang ada didalamnya. Sedangkan menurut Muchangos et al., (2017), identifikasi stakeholder membantu meningkatkan keterlibatan dan interaksi yang efektif dari *stakeholder*. Selain itu menurut Wang & Aenis, (2019) dengan mengetahui stakeholder yang ada dapat memahami situasi dari sudut pandang mereka dalam upaya mengurangi terjadinya masalah yang terjadi. Dari identifikasi *stakeholder* dengan melakukan pengukuran kinerja *stakeholder* merupakan implementasi yang penting dalam melihat peran yang telah dilakukan untuk mengukur sejauh mana capaian menuju tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Brookover (1982) bahwa, peranserta *stakeholder* primer (orang tua mahasiswa) di perguruan tinggi merupakan tawaran kesediaan orang tua mahasiswa pada perguruan tinggi dalam memecahkan masalah-masalah. Masalah-masalah itu dapat berkaitan dengan berbagai hal misalnya pembelajaran, supervisi, koordinasi dan layanan. Wood dkk. (1985) mengatakan bahwa, kerjasama orang tua mahasiswa di perguruan tinggi sangat penting untuk menciptakan disiplin yang efektif. Dengan kerja sama orang tua mahasiswa di perguruan tinggi, seluruh warga yang ada di perguruan tinggi merasa dikontrol, sehingga disiplin didalamnya bisa berjalan secara efektif. Kontrol dilakukan bukan karena ketidakpercayaan, akan tetapi lebih disebabkan keharusan dan tuntutan manajemen yang telah disepakati bersama. Hal ini juga

---

<sup>22</sup> Koksai, G. and Egitman, A. (1998), "Planning and design of industrial engineering education quality", *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 35 No. 3, pp. 639-42.



dibenarkan oleh Danim bahwa, secara akademik *Stakeholder*. dapat melakukan fungsi kontrol dan sekaligus sebagai pengguna lulusan.<sup>23</sup>

Beberapa penelitian tentang hubungan prestasi mahasiswa dengan keterlibatan orang tua mahasiswa telah banyak dilakukan oleh beberapa ahli seperti, Gibbon melaporkan hasil penelitiannya yang dilakukan di perguruan tinggi di negeri Culumbus, Ohio, bahwa salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan mutu perguruan tinggi adalah adanya peranserta orang tua mahasiswa dan masyarakat dalam program-program perguruan tinggi<sup>24</sup>. Type peranserta orang tua mahasiswa menurut Gorton meliputi: (a) sebagai anggota organisasi orang tua dan dosen, (b) anggota komisi yang membantu memecahkan problem perguruan tinggi dan membantu mengambil keputusan atau kebijakan, (c) melakukan evaluasi, membuat angket, dan melakukan observasi, (d) menjadi sumber belajar dalam perkuliahan, (e) membantu kepastakaan, dan (f) membantu dan menggunakan fasilitas kampus. Kerja sama masyarakat mengisyaratkan bahwa pembuat keputusan hendaknya mengajak kelompok atau masyarakat untuk terlibat dalam bentuk penyampaian pendapat ataupun pemecahan masalah. Bentuk kerja sama ini diwujudkan dengan meluangkan waktu, memberikan gagasan, ide dalam upaya meningkatkan kualitas perguruan tinggi pada tiap-tiap fakultas dan jurusanya.<sup>25</sup> Dengan meningkatnya kualitas pendidikan dan transparansi perguruan tinggi, kondisi berikutnya diperlukan keseriusan dukungan dari masyarakat dalam mengembangkan perguruan tinggi di tempat mereka berada.

Dalam penelitian ini yang dimaksud minat Stakeholders perguruan tinggi Islam secara khusus adalah orang tua mahasiswa yang menguliahkan anaknya pada lembaga dimaksud dan calon mahasiswa yang akan masuk dalam perguruan tinggi tersebut.

---

<sup>23</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Madrasah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 8.

<sup>24</sup> Gibbons, M. *School Improvement Program*. (Ohio: Culumbus Public Schools, Dept. of Evaluation Services. 1986), 367

<sup>25</sup> Sagala, S. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 162

Sedangkan secara umum *Stakeholder* adalah kelompok Warga Negara Indonesia non pemerintah yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan. *Stakeholder* dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu orang tua mahasiswa (orang tua yang memiliki anak yang sedang kuliah), masyarakat yang terorganisasi, dan masyarakat secara luas. Masyarakat yang terorganisasi misalnya Komite perguruan tinggi, paguyuban orang tua mahasiswa, kelompok-kelompok organisasi bisnis (DUDI), sosial, politik, keagamaan dan sebagainya. Masyarakat secara luas bisa berupa pribadi-pribadi, dan masyarakat secara umum.

Dalam konteks perguruan tinggi, beberapa kajian tentang analisa *stakeholder* telah dilakukan semenjak Reavil (1998), antara lain: Brown (1999) mengulas tentang kebutuhan dan ekspektasi dari pemangku kepentingan di perguruan tinggi, dan menyimpulkan bahwa hubungan diantara perguruan tinggi dan pemangku kepentingan sebagai jalur untuk mempertahankan institusi perguruan tinggi. Selanjutnya Burrows (1999) lebih menekankan pada pentingnya untuk memahami dan memetakan karakter dari pemangku kepentingan, sehingga menjadi informasi penting bagi perguruan tinggi dalam merumuskan strategi bagi institusi untuk meningkatkan daya saingnya. Harvey (1999) lebih mencermati pada pentingnya adaptasi bagi perguruan tinggi untuk mempertimbangkan kebutuhan dalam pasar tenaga kerja. Sampai kemudian Baldwin (2002) menegaskan hubungan stakeholder dengan perguruan tinggi secara signifikan berkontribusi pada implementasi manajemen kualitas pada perguruan tinggi. Secara spesifik Chapleo dan Simms (2010) telah menguraikan tiga puluh jenis pemangku kepentingan yang mempunyai relevansi dengan Universitas Portsmouth (Britania Raya) telah diidentifikasi, dengan dua belas kelompok yang mempunyai 'kepentingan khusus'.

Menurut Kasali (2005), mengklasifikasikan stakeholder dibagi beberapa jenis yaitu: stakeholder internal adalah stakeholder yang berada dalam lingkungan organisasi, misalnya karyawan, manajer dan pemegang saham (stakeholder), sedangkan penyalur atau

pemasok, konsumen atau pelanggan masyarakat dan pemerintah termasuk dalam stakeholder eksternal karena stakeholder ini berada diluar lingkungan organisasi. Premis dasar dari teori stakeholder adalah bahwa semakin kuat hubungan korporasi, maka akan semakin baik bisnis korporasi. Sebaliknya, semakin buruk hubungan korporasi maka akan semakin sulit. Hubungan yang kuat dengan para pemangku kepentingan adalah berdasarkan kepercayaan, rasa hormat dan kerjasama. Teori stakeholder adalah sebuah konsep manajemen strategis, tujuannya adalah untuk membantu korporasi memperkuat hubungan dengan kelompok-kelompok eksternal dan mengembangkan keunggulan kompetitif.

Pentingnya manajemen stakeholder pada perusahaan, terdapat berbagai model metode dalam meneliti peran dari setiap stakeholder dan tingkat keberhasilannya. Dalam penelitian yang dilakukan Mitchell et al., (1997) yang menyatakan bahwa arti penting dari stakeholder adalah fungsi dari kekuasaan, legitimasi, dan urgensi. Sehingga untuk menentukannya dibutuhkan beberapa proses yaitu mengidentifikasi *stakeholder*, mengumpulkan informasi tentang stakeholder, menilai kekuatan dan kelemahan *stakeholder*, menguraikan strategi dari kekuatan dan kelemahan, dan menerapkan strategi manajemen stakeholder. Sementara Li et al., (2017) stakeholder erat kaitannya dengan suatu proyek, dimana memiliki kemampuan dalam mempengaruhi suatu keputusan yang ada didalamnya..

Sedangkan menurut Ramizes dalam bukunya *Cultivating Peace*, yang mengidentifikasi berbagai pendapat mengenai stakeholder. Friedman mendefinisikan stakeholder sebagai: “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.*”<sup>26</sup> Riset secara singkat mendefinisikan stakeholders adalah orang dengan suatu kepentingan atau perhatian pada permasalahan tertentu. Sedangkan Grimble and Wellard memandang *stakeholders* dari segi posisi penting dan pengaruh

---

<sup>26</sup> R.E. Freeman. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Fitman, 51

yang mereka miliki<sup>27</sup>. Dari definisi tersebut, maka *stakeholders* merupakan keterkaitan dan keterikatan seseorang atau lembaga yang dilandasi oleh kepentingan tertentu. Dalam penelitian Yosevita *stakeholders* dibagi menjadi 3 kelompok<sup>28</sup> Latupapua dan Yosevita, (2015) antara lain stakeholder primer merupakan *stakeholder* yang terkena dampak secara langsung baik dampak positif maupun dampak negatif dari suatu rencana serta mempunyai kaitan kepentingan langsung dengan kegiatan tersebut. Stakeholders yang memiliki pengaruh dan kepentingan dikatakan sebagai stakeholder primer dan harus dilibatkan penuh dalam tahapan - tahapan kegiatan. Stakeholder kunci adalah mereka yang memiliki kewenangan legal dalam hal pengambilan keputusan. Stakeholders pendukung merupakan stakeholder yang tidak memiliki kepentingan langsung terhadap suatu rencana tetapi memiliki kepedulian yang besar terhadap proses pengembangan. Stakeholders pendukung menjadi fasilitator dalam proses pengembangan suatu kegiatan dan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Stakeholders pendukung meliputi para investor atau pihak swasta, LSM, dan peneliti.

Menurut Saaty secara umum permintaan dan kepuasan dari stakeholder dapat diprediksi, diantaranya: 1) pelanggan, ketika perusahaan ingin mempertahankan pelanggan dan dapat menarik pelanggan lebih banyak lagi maka perlu mengerti apa yang diinginkan oleh pelanggan, seperti konsep *fast, right, cheap, and easy* selain itu dituntut untuk memberikan *trust, unity, profit, dan growth* bagi perusahaan. 2) pemasok, semakin bertambah pemasok yang akan memenuhi kebutuhan berpengaruh dengan bertambahnya biaya operasional perusahaan. Pemasok menginginkan *trust, unity, profit, dan growth* diharapkan dapat memberikan *fast, right, cheap, easy* bagi perusahaan. 3) insvestor, perusahaan atau usaha bisnis akan memberikan usaha terbaiknya untuk mewujudkan kinerja yang

---

<sup>27</sup> Busyra Azheri. (2012). *Corporate Social Responsibility; Dari Voluntary Menjadi Mandatory*. Jakarta: Rajawaali Pers, 89

<sup>28</sup> Yosevita, L. (2015). *Implementasi Peran Stakeholder dalam Pengembangan Ekowisata di Taman Nasional Manusela (TNM) di Kabupaten Maluku Tengah*. Jurnal Agroforestri X, (1).

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 disekitar<sup>29</sup>.

## **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 Inndoneisa. Upaya yang sama juga dilakukan oleh beberapa tokoh terkenal seperti Muhammad Hatta, Muhammda Nastsir, KH. A. Wahid Hasyim, dan KH. Mas Mansyur yang pada 8 Juli 1945 M/ 27 Rajab 1364 H. Di Jakarta,

---

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

kemudian dipindahkan ke Yogyakarta, dan pada tahun 1948 secara resmi berganti nama Universitas Islam Indonesia (UII).<sup>30</sup>

Pada tahun 1951 M, diadakan penggabungan antara UII Yogyakarta dengan Perguruan Tinggi Islam (PTI) Surakarta dengan tetap menggunakan nama Universitas Islam Indonesia. Pada waktu itu UII telah mempunyai empat fakultas, yaitu Fakultas Agama, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, dan Fakultas Ilmu Pendidikan (Pedagogi) pada perkembangan selanjutnya, Fakultas Agama diambil alih oleh Kementerian Agama RI dan dikembangkan menjadi salah satu Fakultas Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN), yang kemudian menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) setelah digabung dengan Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) di Jakarta. Sedangkan Fakultas Pedagogi diambil alih oleh Universitas Gajah Mada menjadi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), yang pada perkembangan selanjutnya menjadi Institut Kejuruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Yogyakarta. Kemudian tahun 1960 sampai tahun 1970 M. UII mengalami perkembangan dan perluasan.<sup>31</sup>

Dan kita perlu merenungi dasar pandangan Satiman dan Hatta (*The Founding Father of Country*) di balik pendirian Sekolah Tinggi Islam tersebut. Ada empat haluan utama yang menonjol dalam tulisan Satiman. Pertama, kesadaran bahwa masyarakat Islam tertinggal dalam pengembangan pendidikan dibanding non-Muslim. Kedua, masyarakat non-Muslim maju karena mengadopsi cara Barat dalam sistem pendidikan mereka. Ketiga, perlunya menghubungkan sistem pendidikan Islam dengan dunia internasional. Keempat, dalam pendidikan Islam unsur lokal penting diperhatikan.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Fuad Jabali dan Jamhari, *IAIN dan Modernisasi Islam di Indonesia* (tt, Logos Wacana Ilmu, 2002), 3, lih. Muhammad Tholhah Hasan, *Dinamika Pemikiran Tentang Pendidikan Islam* (Jakarta: Lantabora Press, 2006)

<sup>31</sup> Muhammad Tholhah Hasan, *Dinamika Pemikiran .....*, 199.

<sup>32</sup> Fuad Jabali dan Jamhari, *IAIN dan Modernisasi Islam .....*, 4.

## **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.<sup>33</sup>

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 peraturanperaturan). 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,

---

<sup>33</sup> Nuril Huda, “Aktualisasi Kampus Religius”, ed. Fuaduddin dan Cik Hasan Bisri, *Dinamika Pemikiran Islam di Perguruan Tinggi; Wacana Tentang Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002), 217.

kedinasan, nonkedinasan, kurikuler, kokurikuler, terstruktur, non-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 kegiatan; aktualisasi religi yang mudah dilihat adalah kegiatan-kegiatan: pelaksanaan ibadah (shalat jamaah), kuliah, dan pertemuan (seminar, diskusi, pengajian, tahlilan, manasik, training, dan sebagainya). Dan sikap serta perilaku; aktualisasi yang lebih dalam maknanya diwujudkan dalam sikap dan perilaku seperti salam, sapaan, kunjungan, santunan, dan penampilan (pakaian).<sup>34</sup>

Fenomena keagamaan di kampus pada masa moderen ini, agenda 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.<sup>35</sup> Landasan ontologis Pendidikan Agama Islam (PAI) juga didasarkan pada pembuktian dengan 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 epistemologi (Islam sebagai sistem pengetahuan).<sup>36</sup>

### **3. Peran Perguruan Tinggi di Indonesia**

---

<sup>34</sup> Ibid., 219

<sup>35</sup> Ichlasul Amal. "Pengembangan Pendidikan Agama Islam.....", 59.

<sup>36</sup> Ibid., 37



Perguruan Tinggi (negeri maupun swasta) dapat ditunjang melalui kegiatan-kegiatan yang dikaitkan dengan peranan-peranan yang dikaitkan dengan peranan-peranan sebagai perikut<sup>37</sup>. 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 dirancangkan oleh Majelis Umum PBB pada tanggal 6 Desember

---

<sup>37</sup> Asaat Esyam, "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.

1986, telah dirumuskan dua tujuan dasar dalam pembinaan kebudayaan di Indonesia, yaitu:

- a. Semakin kuatnya penghayatan nilai-nilai budaya nasional agar mampu menyongsong masa depan bangsa yang ditandai oleh canggihnya teknologi dan semakin kuatnya tata perekonomian global.
- b. Semakin kokohnya kesadaran bangsa akan jati dirinya, yang ditandai baik oleh pewarisan nilai-nilai luhur, kesadaran sejarah, maupun daya cipta yang dimiliki.

Perguruan tinggi Islam merupakan satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi, dimana tidak hanya melaksanakan tugas pendidikan saja namun melaksanakan tugas lain yang termaktub dalam Tri Dharma Perguruan tinggi, yakni penelitian dan pengabdian masyarakat. Citra atau *image* perguruan tinggi Islam biasanya tercermin dari bagaimana perguruan tinggi Islam tersebut memenuhi tuntutan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Ada beberapa perguruan tinggi Islam yang mengukuhkan diri sebagai Universitas Riset (*The Research University*) disebabkan perguruan tinggi Islam tersebut memiliki keunggulan di bidang penelitian atau riset. Kemudian ada pula perguruan tinggi yang unggul di bidang pendidikan atau akademik, sehingga menyematkan *The Learning University* sebagai motto *World Class University* (WCU) yang dalam bahasa Indonesia disebut Perguruan Tinggi Kelas Dunia akrab didengar bahkan wacana yang muncul WCU merupakan cita-cita pendidikan tinggi Islam saat ini.

Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan Islam di perguruan tinggi Islam merupakan komponen tenaga yang tidak hanya mencakup pendidik/pengajar saja, melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan. Meski demikian upaya menuju perguruan tinggi yang diminati oleh stakeholder amat bertumpu pada keberadaan tenaga pendidik/dosen yang dimiliki oleh perguruan tinggi Islam Kualifikasi tenaga dosen yang dimiliki dan memenuhi persyaratan yang ditentukan menjadi dasar bagi perguruan tinggi

Islam yang unggul dalam segala faktor baik kualitas maupun kuantitas. Situasi kehidupan yang kian mendunia (globalisasi), menuntut adanya interaksi perguruan tinggi Islam dengan komunitas internasional. Keadaan ini membutuhkan adanya perubahan penyelenggaraan pendidikan tinggi Islam untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu, teknologi dan seni, dunia kerja, profesi, dan pengembangan kepribadian dengan ciri khas kebudayaannya masing-masing.

Salah satu tantangan dan tuntutan perubahan yang perlu dilakukan oleh perguruan tinggi Islam adalah penggunaan kurikulum yang lebih antisipatif dan responsive terhadap perkembangan lingkungan strategis global, mempertimbangkan kebutuhan masyarakat dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni; terintegrasi dan efisien, serta dikembangkan secara terus-menerus; mempertajam kepekaan sosial, serta menumbuhkan suasana akademik yang kondusif dan nyaman. Sarana pendidikan adalah segala sesuatu yang dapat digunakan dalam penyelenggaraan proses akademik sebagai alat teknis mencapai maksud, ujuan, dan sasaran pendidikan yang bersifat mobile (dapat dipindah-pindahkan), antara lain seperti komputer, peralatan dan perlengkapan pembelajaran di dalam ruang kuliah, laboratorium, kantor, dan lingkungan akademik lainnya. Prasarana pendidikan adalah sumber daya penunjang dalam pelaksanaan Tridarma perguruan tinggi yang pada umumnya bersifat tidak bergerak/tidak dapat dipindah-pindahkan, antara lain bangunan, lahan percobaan, dan fasilitas lainnya. Keterpenuhan pendukung pembelajaran mencakup juga kecukupan koleksi buku perpustakaan, aksesibilitas dan kemudahan akses *e-library* untuk setiap bahan pustaka yang meliputi buku teks, jurnal internasional, jurnal nasional terakreditasi, dan prosiding. Segenap hal itu merupakan salah satu persyaratan yang perlu dimiliki oleh perguruan tinggi Islam supaya diminati oleh *stakeholder*.

Saat ini Perguruan Tinggi Agama Islam di lingkungan Kementerian Agama telah mencapai 618 lembaga. Dari jumlah tersebut, 53 berupa PTAI negeri (STAIN, IAIN dan UIN) dan sisanya

berstatus swasta. Jumlah itu masih akan bertambah karena beberapa elemen masyarakat Muslim tetap ingin mendirikan perguruan tinggi Islam baru. Jumlah PTAI yang besar ini pastilah menimbulkan konsekuensi-konsekuensi yang bisa diprediksi misalnya kepelikan dalam pengawasan, pengendalian, dan pembinaan/ pemberdayaan secara maksimal, efektif, dan berkesinambungan. Kesulitan itu ditambah lagi dengan sebaran PTAI yang secara geografis dan demografis berada pada hampir semua wilayah Indonesia, dengan tingkat keragaman yang tinggi dan jangkauan wilayah yang berdiaspora.

Ditilik dari kedudukan, eksistensi, dan peran perguruan tinggi Islam dalam konteks masyarakat plural seperti Indonesia sangat strategis. *Pertama*, Islam sebagai agama yang sarat dengan nilai-nilai keluhuran dan paripurna, dapat menjadi rujukan penting dan benteng moral paling terpercaya dalam mempertahankan sendi-sendi keberagaman masyarakat Indonesia. Namun, semua itu bisa terwujud jika umat Islam sungguh-sungguh mengamalkan nilai-nilai itu dalam tatanan beragama, berbangsa dan bermasyarakat. Posisi perguruan tinggi Islam, sebagai lembaga akademik dan institusi keagamaan, berada pada posisi menentukan dimana Islam bisa memberikan sumbangan berharga bagi umat dan bangsa Indonesia melalui kajian, studi, dan penelitian mendalam berkenaan dengan keagamaan. *Kedua*, perguruan tinggi Islam berada pada basis-basis komunitas Muslim dengan segala variannya. Pada saat yang sama perguruan tinggi Islam berada pada lingkungan sosiologis yang majemuk baik suku, bahasa dan agama. Selain itu, perguruan tinggi Islam juga sebagai asset pemerintah daerah. Posisi ini sangat menguntungkan karena dengan begitu perguruan tinggi Islam akan menjadi “penyangga wilayah” yang berfungsi sebagai penjaga moralitas, stabilitas, dan harmoni sosial berlandaskan nilai-nilai agama dan yang tidak kalah pentingnya keberadaan perguruan tinggi Islam di satu sisi akan sangat diminati oleh stakeholder karna mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam, inilah aset besar yang dimiliki oleh Perguruan tinggi Islam.

Disamping itu nilai strategis perguruan tinggi Islam tersebut satu sisi menguntungkan. Tapi di sisi lain menjadi tantangan berat karena disparitas (kesenjangan) antar perguruan tinggi Islam sangat lebar. Disparitas itu mencakup mutu, akses, akuntabilitas, otonomi, daya saing, dan citra kelembagaan yang belum baik. Dari sisi kelembagaan, kita bisa berbangga karena sudah memiliki enam Universitas Islam Negeri (UIN), di samping 15 IAIN dan 32 STAIN (note: saat tulisan ini dibuat 5 STAIN sedang berubah menjadi IAIN dan 2 IAIN menjadi UIN), serta 580-an PTAIS. Tapi apakah artinya berbangga dengan jumlah (kuantitas) lembaga tetapi tidak ada yang berkualitas? Akses masyarakat terhadap perguruan tinggi Islam (secara nasional) masih rendah. Otonomi pengelolaan perguruan tinggi masih jauh dari memadai. Daya saing lulusan PTAI juga masih jauh dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya. Citra PTAI di hadapan publik, apalagi dalam pergaulan dengan perguruan tinggi ternama di negara kita, juga masih jauh dari harapan. Bagaimana kita akan bicara pada level regional atau internasional, jika pada lingkup nasional saja kita belum dipertimbangkan? Oleh sebab itu, masih banyak pekerjaan yang harus PTAI lakukan, misalnya penataan kelembagaan internal dan mendongkrak kualitas lulusan.

Menjadikan perguruan tinggi Islam yang berkualitas tinggi memang bukan pekerjaan gampang dan instan. Butuh waktu lama, *istoqomah*, tanggung jawab, kesabaran, dan komitmen serta niat luhur untuk merealisasikannya. Hanya saja, sikap itu belumlah maksimal jika tidak dibarengi dengan sikap-sikap profesional seperti percaya diri, disiplin tinggi, kerja keras, memiliki visi yang jelas, tangguh, kemampuan bersaing secara sehat (*fastabiqul khairat*), kreatif dan inovatif. Pertama-tama sikap demikian itu haruslah dimiliki oleh pimpinan perguruan tinggi Islam. Jika pimpinan perguruan tinggi Islam memiliki kapasitas dan kapabilitas serta integritas tinggi semacam itu, kita bisa berharap cita-cita menjadikan perguruan tinggi Islam bermutu akan bisa terwujud.

Masyarakat muslim sebagai *users* PTAI dan pemerintah sebagai *stake holders* sangat mendambakan lahirnya perguruan tinggi Islam

yang ternama, punya pengaruh besar, dan mampu bersaing di tingkat internasional, regional maupun nasional. Sebenarnya kita bisa melakukannya asal ada kesungguhan. Kesempatan untuk maju dan merebut peluang menjadi perguruan tinggi ternama bukanlah hak monopoli perguruan tinggi negeri. Perguruan tinggi swasta juga memiliki peluang dan kesempatan yang sama untuk maju dan berkompetisi dengan perguruan tinggi lainnya. Di era kompetisi seperti sekarang ini berlaku adagium: “siapa yang berkualitas dialah yang memimpin”. Dana yang besar dan fasilitas yang tersedia 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 berasal 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 di segala kondisi, membuat virus tersebut dapat merebak dengan cepat. Merebaknya virus seperti berita *hoax* yang mudah menyebar di internet.

Penyebaran virus yang mula-mula berada di selingkung Wuhan, lama kelamaan dengan banyak jalur perpindahan antar warga dari 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, menyebabkan kluster baru di Indonesia. Sontak para masyarakat di

buat geger dengan berita adanya kluster baru di Indonesia. Dengan adanya kluster baru, membuat Pemerintah mengambil langkah strategis dalam penanganannya. 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 Darurat Coronavirus Disease (Covid-19) ini selaras dengan UU Nomor 20 Tahun 2003 pasal 3 yang berbunyi “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Dunia pendidikan terdampak imbas sangat besar di masa pandemi ini, sekolah tatap muka langsung belum dibolehkan, karena kita harus turut memutus wabah mata rantai virus covid19, jangan sampai terkena pada generasi penerus bangsa. Kebijakan penguncian selama pandemic telah membawa akibat mendasar dalam dunia pendidikan (Sahlberg 2020). Proses pembelajaran berlangsung dengan cara baru menggunakan media online sebagai respons terhadap pandemic Covid-19 (Herwin et al. 2020). Pembelajaran online secara umum didefinisikan sebagai bentuk pembelajaran dengan penyampaian konten pembelajaran melalui media elektronik dengan menggandalkan internet sebagai akses utama untuk komunikasi dan interaksi siswa dan guru (Tareen & Haand, 2020). Proses pembelajaran online berlangsung melalui berbagai teknologi, seperti *web, email, chat, texts, audio and video conferencing* yang disambungkan melalui jaringan computer (Ez-zaouia, Tabard, and Lavoué 2020). Dalam pandangan Wang et al., (2018) pembelajaran online (e-learning) menyangkut konsep belajar dengan mengubah waktu dan tempat belajar sehingga memungkinkan siswa untuk belajar kapan saja dan di mana saja tanpa perlu meninggalkan rumah mereka. Sebagian ahli menilai bahwa pembelajaran online



memberikan banyak dampak positif pada proses pembelajaran dengan guru sebagai fasilitator (Pujilestari, 2020). Pendidikan formal yang biasa dilaksanakan di gedung sekolah dengan sistem tatap muka kemudian harus dibatalkan, ditunda dan dipindahkan ke kelas online yang harus dijalani oleh siswa (Herwin et al. 2020).

Pelaksanaan pendidikan online mengakibatkan lahirnya berbagai persoalan di berbagai negara yang membutuhkan respons dan perbaikan kebijakan. Di Indonesia pelaksanaan pembelajaran online berlangsung sejak 17 Maret 2020 sejalan dengan diterbitkannya instruksi dari Kementerian Pendidikan. Berbagai kesulitan dalam pelaksanaan pembelajaran bagi lembaga pendidikan dan bagi peserta didik di Indonesia mendesak perlunya penataan kembali kegiatan pembelajaran online (Rianto 2021). Permasalahan yang diakibatkan oleh pandemic covid-19 dalam bidang pendidikan di Amerika Serikat, sebagaimana dicatat oleh lembaga survey Institute of International Education, adalah terjadinya penurunan jumlah mahasiswa internasional selama masa penguncian. Hal ini juga dialami oleh dua negara lainnya yaitu Inggris dan Australia (Mok et al. 2021). Permasalahan lain yang muncul dalam dunia pendidikan di Kanada adalah terjadinya diskriminasi pada mahasiswa internasional. Mahasiswa internasional, khususnya dengan latar belakang Asia, tidak mendapatkan fasilitas yang sama dengan mahasiswa Kanada (Firang 2020). Pelaksanaan peraturan pendidikan pada masa pandemic pun masih berlangsung secara kontradiktif seperti pemakaian standar pembelajaran tatap muka pada pembelajaran online (Schwartzman 2020). Dari berbagai kasus yang timbul akibat pandemic dalam dunia pendidikan memperjelas bahwa perlunya evaluasi dan perbaikan kebijakan demi membangun pendidikan yang adaptif terhadap pandemic (Campbell 2020).

Media pembelajaran online itu disebut *e-learning* sebagai media penunjang pendidikan di mana peran guru atau dosen yang di yang lebih itu bersifat fasilitator dan peserta didik, mahasiswa sebagai peserta aktif dalam kegiatan pembelajaran oleh karena itu guru itu menghadirkan model pembelajaran yang baik dan peserta didik

dituntut untuk berperan aktif dalam kegiatan belajar mengajar nah oleh karena itu guru dosen dituntut untuk memberikan modal pembelajaran yang baik dan mahasiswa perlu di itu dituntut untuk berperan aktif dalam proses belajar nah di sini *e-learning* itu merupakan sistem pembelajaran yang *open course* merupakan sistem pembelajaran yang menggunakan *web* yang dapat dijalankan di server dan dapat diakses dengan *web browser*. Pada prinsipnya server dapat diakses tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu sepanjang terdapat koneksi internet antara klien dengan server (Noviandini dan Wulandri 2010) *E-learning* ini banyak digunakan dalam perguruan tinggi dan menunjang kegiatan belajar dan mengajar yang dilakukan secara daring.<sup>38</sup>

Pembelajaran dilaksanakan melalui perangkat elektronik yaitu seperti handphone komputer ataupun laptop yang harus terhubung dengan jaringan internet kemudian guru dan juga dosen ini dapat memanfaatkan media online untuk menunjang kegiatan belajar mengajar seperti *WhatsApp Zoom, Google meet, Google form, Google Drive, YouTube, Google Classroom* dan masih banyak lagi (Anugerah Hana 2020). Melalui aplikasi yang digunakan untuk mengeksplorasi pengetahuan tujuan lainnya adalah agar peserta didik, mahasiswa ini sangat antusias dalam mengikuti pembelajaran dan mengurangi kejenuhan dalam belajar. Demikian guru dan dosen itu dapat memastikan para siswa mengikuti pembelajaran dalam waktu yang bersamaan meskipun di tempat yang berbeda dan selain itu banyak halangan dalam atau hambatan dalam pembelajaran daring yang dilakukan diantaranya tidak semua peserta didik atau mahasiswa ini mempunyai alat elektronik seperti laptop atau akses internet yang belum merata dan terkadang para peserta didik atau mahasiswa ini merasa bosan seharian harus berhadapan dengan layar laptop.

---

<sup>38</sup>Irinna Aulia Nafrin, Hudaidah, *Perkembangan Pendidikan Indonesia di Masa Pandemi Covid-19*, Jurnal Ilmu Pendidikan Reseach & Learning Education, Vol 3 Nomor 2 Tahun 2021. h. 458

Koneksi internet yang terbatas ini menjadi hambatan dalam pembelajaran hal tersebut berakibat pada peserta didik atau mahasiswa yang terkadang terhambat dalam pengumpulan tugas karena terkendala susah sinyal yang kemudian keterbatasan itu keterbatasan kuota internet pun menjadi penghambat dalam pembelajaran jadi tidak sedikit terkadang para peserta didik atau mahasiswa yang menghabiskan banyak kuota internet pada saat pembelajaran dari berlangsung nah kuota yang dibeli untuk kebutuhan internet menjadi melonjak. Di sini tugas guru atau dosen harus memikirkan bagaimana strategi yang efektif yang digunakan dalam proses pembelajaran bagaimana caranya agar peserta didik dan mahasiswa ini bisa keluar dari kejenuhan. Pembelajaran dari ada kelebihan dan kelemahan masing-masing dalam kelebihan tersebut pembelajaran daring ini dirasa lebih santai dan juga praktis praktis dalam memberikan tugas pelaporan tugas setiap saat kemudian dalam proses pembelajaran bisa dilaksanakan di mana saja.

Selain itu penyampaian informasi yang terkait materi pembelajaran ini lebih cepat dan mudah dijangkau oleh peserta didik dan mahasiswa. Dan dapat mengakses dengan mudah. Meskipun ada kelebihan tidak menutup kemungkinan itu ada kelebihan atau kekurangan dalam proses pembelajaran yang dilaksanakan secara daring ini kekurangan ini dalam pembelajaran dari yaitu diantaranya seperti kehadiran peserta didik, mahasiswa yang kurang maksimal dalam keaktifan atau posisi partisipasi dalam proses pembelajaran ini menjadi kelemahan dalam proses pembelajaran daring ini. Jadi peningkatan prestasi akademik selama masa pandemi itu tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi belajar saja melainkan bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti media pembelajaran proses belajar dukungan orang tua suasana belajar meskipun demikian upaya yang dilakukan institusi pendidikan sebagai ujung tombak dalam menjalankan pendidikan sudah sangat maksimal dan nilai (Hasbuan et al... 2020)

### **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”.<sup>39</sup>

Dalam melaksanakan manajemen PTAI, konsep tersebut sangat cocok untuk diterapkan. Konsep *Blue Ocean Strategy* dapat penulis 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*

---

<sup>39</sup> Dedi Mulyasana, Pendidikan dalam Spektrum Blue Ocean Strategy; Tatakelola Pendidikan Berdaya Saing di Tengah Kompleksitas Perubahan (Bandung: Univesitas Islam Nusantara, 2008), 8.

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.<sup>40</sup>

Ada empat prinsip dasar yang memandu keberhasilan merumuskan strategi PTAI sebagai industri berbasis blue ocean strategy. Pertama, merekonstruksi batasan-batasan pasar (*reconstruct market boundaries*).<sup>41</sup> 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, 3) meredefinisikan kelompok stakeholders PT bukan berfokus pada pelayanan stakeholders, 4) mencermati hasil/produk dan penawaran jasa pelengkap, 5) memikirkan ulang orientasi fungsional-emosional PT yang sedang dikelolanya, 6) berpartisipasi dalam membentuk tren-tren eksternal sepanjang waktu dan tidak berfokus pada adaptasi terhadap tren-tren eksternal yang terjadi. Kedua, fokus pada gambaran besar, bukan pada angka (*focus on the big picture, not the numbers*).<sup>42</sup> 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*).<sup>43</sup> 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-

---

<sup>40</sup> Ibid. 8-9

<sup>41</sup> Kim & Mauborgne, Blue..., 47.

<sup>42</sup> Ibid 81

<sup>43</sup> Ibid 101

hal yang dihargai pembeli secara umum. Keempat, menjalankan rangkaian strategis secara benar (*get the strategic sequence right*).<sup>44</sup>

*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 Mauborgne<sup>45</sup> memberikan serangkaian strategi yang dapat dilakukan dalam menciptakan samudera biru. Rangkain bentuk bentuk strategi tersebut diantaranya: a) utilitas bagi pembeli, b) harga strategis, c) biaya, dan pengadopsian. Secara sistematis rangkaian strategis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Utilitas* bagi pelanggan dengan artian apakah terdapat nilai istimewa yang ditawarkan kepada *stakeholder* pada perguruan tinggi tersebut. Adakah **nilai nilai inovasi** yang dikembangkan supaya menarik minat stakeholder, dimana dalam proses pendidikan menawarkan produk lulusan yang mempunyai nilai-nilai lebih dalam hal ini profesionalitas dan berakhlakul karimah, sehingga mahasiswa aman dari faham radikalisme. Nilai-nilai tersebut menjadi kekuatan dan keunggulan manajemen PTAI dalam memikat gairah dan daya tarik pengguna jasa pendidikan. Penulis menganalisis bahwa dalam menerapkan *blue ocean*

---

<sup>44</sup> Ibid 117

<sup>45</sup> Kim, W.Chan dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*.....142

*strategy* terdapat enam nilai dasar dalam menciptakan kurva nilai dan kanvas strategi yaitu; nilai-nilai iman (*theological values*), nilai-nilai alam/fisik (*physical values*), nilai-nilai logika/rasional (*logical values*), nilai-nilai estetika/keindahan (*esthetical values*), nilai-nilai etik (*ethical values*), dan nilai-nilai utilitas/kebermanfaatan (*pragmatical values*).

- 2) **Harga.** Apakah harga yang ditawarkan terjangkau bagi *stakeholder* khususnya orang tua mahasiswa. Harga dalam hal ini UKT pada perguruan tinggi diharapkan terjangkau dari segala lapisan masyarakat sehingga dapat merasakan nilai keistimewaan jasa dari perguruan tinggi, karena merupakan lembaga yang berorientasi memenuhi kebutuhan ilmu pengetahuan yang bersifat social.
- 3) **Biaya.** Bisakah mencapai biaya sasaran demi meraih laba dan harga strategis, dalam artian apakah biaya tersebut mencukupi untuk mencapai sasaran demi meraih program-program yang ditawarkan oleh perguruan tinggi, apakah sudah mencapai laba pada harga strategis yang ditawarkan tersebut ? Dalam blue ocean strategi untuk menentukan sasaran biaya yang tepat diperlukan perampingan dan inovasi biaya yang dirasa perlu saja yang diutamakan. Selain itu menjalin kemitraan akan memberikan kapabilitas yang dibutuhkan secara cepat, efektif, sekaligus menurunkan struktur biaya. Selain itu bermitra menutupi kelemahan dalam kapabilitas yang cepat dan murah sehingga mampu memberikan akses.<sup>46</sup>
- 4) **Pengadopsian.** Apakah hambatan-hambatan pengadopsian? Apakah hambatan pengadopsian sudah ditangani? dalam artian hambatan-hambatan secara langsung dalam pengadopsian Samudra biru bisa diatasi dalam perguruan tinggi karena model ini mengancam *status quo* dan menimbulkan ketakutan dan resistensi. Maka dari itu perguruan tinggi harus mengatasi ketakutan

---

<sup>46</sup> Kim, W.Chan dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*.....162

ketakutan semacam itu dengan cara mengedukasi pihak -pihak yang cemas tersebut.

- 5) Setiap tahap membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang matang serta dievaluasi apakah sudah cocok dengan samudera biru yang diharapkan, jika belum, maka diperlukan pemikiran ulang pada perguruan tinggi tersebut, jika sudah semuanya teratasi berarti perguruan tinggi tersebut sudah mengadopsi *blue ocean strategi*.

Konsep *Blue Ocean Strategy* perlu mencermati pengembangan perguruan tinggi, yang dianggap memiliki pola, ruang dan daya manfaat yang berbeda. Konsep *Blue Ocean Strategy* merupakan gabungan antara pendidikan formal, non formal 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. Disamping itu promosi, propmosi yang paling jitu menurut Kim adalah promosi dari mulut ke mulut dan referensi pertemanan<sup>47</sup>.

Dalam hal ini *Blue ocean strategi* 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 perguruan tinggi dengan cara bekerjakeras, penuh keikhlasan dan *fastabiqû al-khayrât*. Dengan konsep tersebut, sebuah perguruan tinggi Islam akan mampu berselancar di atas *chaos* dan arus kompleksitas.

Bentuk yang kedua berupa **fokus utama** dalam *blue ocean strategy* dapat penulis kemukakan melalui sekelumit penampilan tatakelola Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang,

---

<sup>47</sup> Kim, W.Chan dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*.....168



UNISMA, dan Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah (UIN Satu Tulungagung) sebagai berikut: **Fokus utama** yang terdapat dalam tiga perguruan tinggi tersebut adalah adanya ma'had, madin dan kaian kajian agama pada masjid kampus, ketiga majlis yang mulia itu merupakan strategi dasar dalam menciptakan kurva nilai dalam perspektif *blue ocean strategy* sehingga diminati oleh *stakeholdernya* masing masing, sehingga ketiga perguruan tinggi tersebut mempunyai pangsa pasar sendiri. Ketiga perguruan tinggi tersebut memiliki ma'had, madin, dan masjid yang kurikulumnya terintegrasi dan interkoneksi dengan unifersitas dan setiap prodinya untuk membentuk karakter dan keilmuan mahasiswa dengan mengembangkan dan mengintegrasikan aspek keislaman, keilmuan, kemanusiaan, dan keIndonesiaan (cinta tanah air).

**Kanvas strategi** adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi dua fungsi. Pertama, ia merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan perguruan tinggi untuk memahami dimana kompetisi saat ini, sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa dan memahami apa yang didapatkan konsumen (calon mahasiswa) dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.

Strategi samudra biru 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. Alat-alat dan kerangka kerja yang berupa kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah dan skema hapuskan kurangi-tingkatkan-ciptakan merupakan alat analisis penting. Persinggungan antara teknik-teknik analisis dan enam prinsip dalam merumuskan dan menerapkan samudra birulah yang memungkinkan perguruan tinggi menjauh dari kompetisi dan membuka ruang yang belum ada pesaingnya. Dengan

demikian perguruan tinggi di Indonesia akan tetap bertahan meskipun mendapat gempuran dari perguruan tinggi asing.<sup>48</sup>

Tilaar menegaskan bahwa ada enam kecenderungan peran utama perubahan kehidupan masa depan yang dekat, yang sangat mempengaruhi kinerja PTAI sebagai berikut.<sup>49</sup>

- 1) Berubahnya fondasi-fondasi kehidupan dunia yang telah melahirkan kelompok negara-negara maju dan negara-negara berkembang. Masalah yang muncul: kemiskinan, kebodohan, dan ilmu pengetahuan.
- 2) Perubahan di dalam kekuatan penggerak utama dalam sejarah terutama sains dan teknologi dalam mengubah kehidupan manusia.
- 3) Munculnya ekonomi baru yang disebut human resources economy. Dalam ekonomi baru ini terjadi reorientasi pekerjaan. Jenis-jenis 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.

---

<sup>48</sup> *Strategi Bersaing Perguruan Tinggi Menghadapi Liberalisasi Pendidikan*, M.Suyanto, UNISIA No. 60/Xxix/li/2006

<sup>49</sup> OH. A. R. Tilaar, *Multikulturalisme: Tantangan-tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional* (Jakarta: PT. Grasindo, 2004). Bryson lebih jauh menegaskan tentang sepuluh isu dan kecenderungan terbaru. Ten interconnected categories of forces or trends of particular important to the public and nonprofit sectors: (1) Social and organizational complexity; (2) Reform and reinvention of governments and increased interaction among public, private, and non profit sectors; (3) Continuation of technological change; (4) Diversity of workforce, clientele, and citizenry; (5) Individualism, personal responsibility, and civic republicanism; (6) Quality of life and environmentalism; (7) Struggles for legitimacy and changes in the American dream; (8) Culture of fear; (9) An emphasis on learning, individuals, jobs, organizations and communities cannot stand still, given the pace of change; (10) Transitions with continuity, not revolution. Lihat John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and NonProfit Organization* (USA: JosseyBass A Wiley Imprint, 2004), 131-4.

- 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 modus pembelajaran jarak jauh (*distance learning*).

### **C. Faktor-Faktor *Blue Ocean Strategy* dalam Meningkatkan Minat *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 *Red Ocean Strategy*, salah satunya adalah wisata bus ke perkebunan anggur, yang mana membuat kurang menarik bagi wisatawan dibandingkan dari kegiatan *Blue Ocean Strategy* yang potensial, misalnya, mencicipi anggur berpasangan dan makan malam. Kegiatan seperti itu tidak umum tersedia saat ini dan merupakan peluang yang signifikan.<sup>50</sup> 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.

---

<sup>50</sup> David Priilaid, Roy Ballantyne, and Jan Packer, “A ‘Blue Ocean’ Strategy for Developing Visitor WineExperiences: Unlocking Value in the Cape Region Tourism Market,” *Journal of Hospitality and Tourism Management* 43 (June 1, 2020): 91–99.

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.<sup>51</sup>

Secara ringkas, ciri-ciri strategi samudera merah adalah: 1) Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada, 2) Memenangkan kompetisi, 3) Mengeksploitasi permintaan yang ada, 4) Memilih antara nilai-biaya (*value-cost trade off*), 5) Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara

---

<sup>51</sup> W. Chan Kim and Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, ed. satria wahono, x. (Jakarta: HarvardBusiness School Publishing, 2015)

**diferensiasi atau biaya rendah.** Tak dipungkiri bahwa berenang dengan sukses di samudera merah dengan cara mengalahkan pesaing akan selalu menjadi hal penting. Samudera merah akan selalu penting dan menjadi fakta dari dunia bisnis. Tetapi, dengan kondisi pasokan yang melebihi permintaan di sebagian besar industri, berkompetisi meraih pangsa dari pasar yang berkontraksi, meski perlu, tidak akan memadai untuk mendukung kinerja prima.

Strategi samudera merah yang berbasis kompetisi mengasumsikan bahwa kondisi-kondisi struktural itu terberi dan bahwa perusahaan dipaksa untuk berkompetisi dalam kondisi-kondisi itu, sebuah asumsi yang didasarkan pada apa yang disebut akademisi sebagai pandangan strukturalis atau determinisme lingkungan, diferensiasinya menelan biaya besar karena perusahaan berkompetisi berdasarkan aturan praktik sukses yang sama.<sup>52</sup> Dapat disimpulkan bahwa, dalam Red Ocean, perusahaan fokus pada pertarungan di lanskap kompetisi yang sudah ada. Perusahaan saling bertempur hingga berdarah-darah. “*It’s bloody Red*”, kata Kim. Jadi cara untuk menghadapi situasi ini, adalah melompat ke *blue ocean*. Di *blue ocean* inilah area baru yang diciptakan dengan kreativitas dan imajinasi, perusahaan menciptakan aturan main sendiri, menciptakan pasar sendiri dan membuat kompetisi berikut kompetitor yang baku hantam menjadi tidak lagi relevan.

Strategi samudera biru mendasarkan pada inovasi nilai yang didasarkan pada pandangan bahwa batasan-batasan pasar dan struktur industri tidaklah terberi dan bisa direkonstruksi melalui tindakan dan keyakinan pelaku industri. Dalam samudera biru, pilihan strategis bagi perusahaan adalah mengejar baik **diferensiasi maupun biaya rendah**. Berbanding terbalik dengan strategi samudera merah, Ciri-ciri strategi samudera biru: 1) Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya 2) Menjadikan kompetisi tidak relevan 3) Menciptakan dan menangkap permintaan baru 4) Mendobrak

---

<sup>52</sup> Yustina Chrismardani, “Implementasi Blue Ocean Strategy Di Indonesia Yustina Chrismardani,” *Journal For Decision Makers* 6, No. 7 (2019): 22.

pertukaran nilai-biaya 5) Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah.

Tahapan menjalankan strategi secara benar menurut *Blue Ocean Strategy* adalah: a) Utilitas bagi pembeli, b) Harga Strategis, c) Biaya dan d) Pengadopsian.<sup>53</sup> Dalam menciptakan strategi samudera biru yang tepat, terdapat 3 kualitas atau ciri strategi yang harus ada dan tertuang dalam kanvas strategi dan kurva nilai. Menurut Kim & Renee Mauborgne, tiga ciri strategi yang baik tersebut adalah: 1) Fokus; Setiap strategi hebat memiliki fokus dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus jelas menunjukkan fokus tersebut. 2) Divergensi (gerak menjauh); Ketika strategi suatu lembaga dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi itu akan kehilangan keunikannya. Bentuk dari kurva nilai dengan gerak menjauh dari pemain-pemain lain, merupakan sebuah hasil dari mencari dan melihat alternatif dan bukan dari membandingkan diri dengan pesaing. 3) Moto utama; Sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat. Cara yang tepat untuk menguji keefektifan dan kekuatan dari sebuah strategi adalah melihat apakah strategi itu mengandung suatu moto yang kuat dan autentik.

Dari penjelasan diatas bisa ditarik benang merah bahwa faktor-faktor yang terdapat dalam *blue ocean strategy* merupakan nilai-nilai yang dikembangkan pada perguruan tinggi Islam tersebut. Tuntutan masa depan bagi UIN sebagai lembaga pendidikan Islam adalah memperbaiki sistem pendidikan yang membuka peluang lebar untuk penyemaian dan penanaman nilai-nilai yang membentuk dan mewujudkan *visi nation and character building* atau *akhlakul karimah. Core values system* yang menjadi pedoman dan *motto* UIN Maliki Malang adalah kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan ilmu dan kematangan spiritual. Sementara UNISMA dari NU, untuk Indonesia dan Peradaban Dunia, sedangkan UIN Satu Tulungagung merupakan kampus dakwah dan peradaban. Nilai-nilai

---

<sup>53</sup> Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1985)

yang dikembangkan pada ketiga kampus tersebut menjadi kekuatan dan keunggulan dalam menerapkan blue ocean strategi untuk meningkatkan minat dan daya tarik stakeholder.

Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat perguruan tinggi unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau futuristik, dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pelanggan pendidikan. Dalam pengertian ini, penting untuk membedakan antara inovasi nilai, inovasiteknologi, dan usaha menjadi pelopor pasar. Studi menunjukkan bahwa yang memisahkan pemenang dari pecundang dalam menciptakan samudra biru bukanlah teknologi super canggih maupun "waktu yang tepat untuk memasuki pasar." Terkadang hal-hal itu diperiukan; tapi seringnya tidak. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perguruan tinggi memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga, dan posisi biaya. Jika mereka gagal memadukan inovasi dan nilai dengan cara ini, para inovator teknologi dan pelopor pasar sering hanya memberikan telur yang akan ditetaskan oleh perguruan tinggi lain.

Inovasi nilai merupakan cara baru untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan samudra biru dan ditinggalkannya kompetisi. Inovasi nilai menolak salah satu dari dogma yang paling umum diterima dalam strategi berbasis-kompetisi: dilema/pertukaran nilai-biaya. Secara umum, diyakini bahwa perguruan tinggi hanya dapat menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan dengan biaya tinggi atau menciptakan nilai lumayan dengan biaya lebih rendah. Disini, strategi dilihat sebagai membuat pilihan antara *diferensiasi* dan biaya rendah. Sebaliknya, perguruan tinggi yang berusaha menciptakan samudra biru mengejar *diferensiasi* dan biaya rendah secara bersamaan.

Kata kunci dari prinsip Integrasi eksekusi kedalam strategy adalah adil. Setiap eksekusi dan implementasi strategi akan bermasalah dengan komitmen anggota dan manajemen menengah. Untuk mengatasinya maka diperlukan alur yang mencegah penurunan motivasi dalam eksekusi strategi yang ditetapkan manajemen atas. Perlu dicermati 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 telah didorong diri sendiri<sup>54</sup>.

Dalam menerapkan *blue ocean strategy* pada ketiga universitas ini terdapat enam nilai dasar dalam menciptakan kurva nilai dan kanvas strategi yaitu; nilai-nilai iman (*theological values*), nilai-nilai alam/fisik (*physical values*), nilai-nilai logika/rasional (*logical values*), nilai-nilai estetika/keindahan (*esthetical values*), nilai-nilai etik (*ethical values*), dan nilai-nilai utilitas/kebermanfaatan (*pragmatical values*). Untuk meraih keunggulan nilai-nilai tersebut, harus ada kekuatan pembangkit (*driving force*).<sup>55</sup> Kekuatan yang dimaksud bersumber dari diri sendiri, yaitu kesadaran yang mampu mengubah cara berpikir, berperilaku, dan bekerja yang disebut *blue*

---

<sup>54</sup> Mufid Ahsan Rofiqi dan Nur Kolis, *Pengembangan Madrasah Perspektif Blue Ocean Strategy MTs Al Islam Joresan Ponorogo*, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Educasia, Volume 1 Issue 2 (2020) Pages 270-283 Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran ISSN: 2721-1169 (Online), 2721-1150 (Print)

<sup>55</sup> Mardia, *Manajemen Pendidikan Tinggi Islam Dalam Spektrum Blue Ocean Strategy*, dosen UIN Alauddin Makassar Sulawesi Selatan, Ulumuna, Volume XV Nomor 1 Juni 2011



*ocean strategy* adalah *core values system*, dimana seseorang tersebut memiliki kemampuan *high thinking skills* yaitu kesadaran mengubah jiwanya sendiri menjadi jiwa takwa, maju, unggul, dan menang (Qs. An-Nisa" [4]:9).

Untuk mempersiapkan diri dan terhindar dari persaingan yang sangat ketat ini perguruan tinggi dapat menggunakan Blue Ocean Strategy. Strategi samudra biru menganggap bahwa bersaing adalah menciptakan ruang pasar yang tidak ada lawannya. Pasar yang sangat luas bagaikan lautan biru". Karena pasar sangat luas, perguruan tinggi dapat memilih pasarsesuka hatinya. *Blue Ocean Strategy* menggunakan konsep dengan membuat persaingan itu tidak ada. Karena persaingan tidak ada, maka perguruan tinggi hanya bersaing dengan dirinyasendiri tanpa perguruan tinggi lain. Perguruan tinggi tersebut pasti akan memenangkan persaingan tanpa lawan. *Blue Ocean Strategy* menciptakan dan menangkap permintaan baru. *Blue Ocean Strategy* meraih keunggulan dengan tanpa harus menciptakan nilai. *Blue Ocean Strategy* bersatu dengan sistem secara keseluruhan dari aktivitas perguruan tinggi dalam melaksanakan strategi *diferensiasi* dan *strategi kepemimpinan*, biaya keseluruhan secara bersama-sama. *Blue Ocean Strategy* menyangkut dua aspek. Pertama, bagaimana menemukan dan mengembangkan *blue ocean*. Untuk menemukan dan mengembangkan *blue ocean*, dengan meluncurkan industri baru yang lengkap dan melakukan yang lebih umum dengan 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<sup>12</sup> menyebutkan, meskipun promosi tidak berpengaruh parsial, pemilihan strategi dalam penentuan harga, promosi, fasilitas, dan citra sekolah menghasilkan

nilai-nilai yang menguntungkan bila diambil secara kolektif.<sup>56</sup> Ahmad Sodikin dkk pun menemukan hal yang sama terkait pendidikan mengalami persaingan ketat, dalam usaha meningkatkan strategi pemasaran dan kualitas pelayanan. Untuk itu lembaga pendidikan yang bergerak dalam merekrut minat siswa ini dituntut untuk mampu bersaing agar dapat bertahan dan banyak diminati oleh konsumen. Oleh karena itu diperlukan strategi untuk mewujudkannya, dalam hal ini strategi pemasaran dan kualitas pelayanan bisa dijadikan sebagai solusi untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>57</sup> Maka dari itu Sekolah akan digiring kesamudera merah berdarah sebagai akibat dari kompetisi ini.

2

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 Strategy* 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 sandra biru atau *Blue Ocean Strategy* yang efektif memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi, yaitu fokus, gerak menjauh (*divergensi*), dan *moto utama*. Tanpa kualitas 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-*

12

---

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

<sup>57</sup> Ahmad Sodikin, Ikhwan Hamdani, and Gunawan Ikhtiono, "Pengaruh Strategi Pemasaran Dan Kualitas Terhadap Minat Siswa Bersekolah Di Mts Al Asiyah," *Judika (Jurnal Pendidikan Unsika)* 2, no. November (2018): 6–16.

11

*tingkatan-ciptakan* merupakan alat analisis penting. Persinggungan antara teknik-teknik analisis dan enam prinsip dalam merumuskan dan menerapkan samudra birulah yang memungkinkan perguruan tinggi menjauh dari kompetisi dan membuka ruang yang belum ada pesaingnya. Dengan demikian perguruan tinggi di Indonesia akan tetap bertahan meskipun mendapat gempuran dari perguruan tinggi asing.<sup>58</sup>

Analisis konsep perspektif integrasi *Blue Ocean Strategy* sebagai kekuatan pendorong (*driving force*) bagi umat Islam dalam menjawab problematika perguruan tinggi Islam pada era global. Ini sesuai dengan pernyataan bahwa Islam adalah *shâlihun li kulli zamân wa makân*. Pernyataan tersebut memiliki landasan teoritis, historis dan empiris yang kuat. Bukanlah hal yang berlebihan jika Perguruan tinggi Islam selalu optimis bahwa betapa pun hebat perkembangan pendidikan, namun PTAI akan mampu menjawabnya yakni dengan menerapkan konsep *Blue Ocean Strategy*.

6

Implikasi penerapan Strategi Samudera Biru atau *Blue Ocean Strategy* (BOS) dapat dilakukan di perusahaan apa saja, termasuk di perguruan tinggi. Kunci keberhasilan dari strategi BOS ini adalah memandang konsumen atau stakeholder lebih luas dan pembentukan kegiatan yang memberikan utilitas atau kebermanfaatn bagi konsumen potensial. Dalam penerapan BOS perguruan tinggi, 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<sup>59</sup>.

6

Untuk menjadikan BOS agar bisa dilaksanakan dengan baik, maka penting sekali tahapan-tahapan dalam strategi BOS dilaksanakan

---

<sup>58</sup> M.Suyanto, *Strategi Bersaing Perguruan Tinggi Menghadapi Liberalisasi Pendidikan*, UNISIA NO. 60/XXI 6/1/2006

<sup>59</sup>Suhendi, *Implementasi Blue Ocean Strategy (BOS) dalam Pemasaran STIE Miftahul Huda*, Dosen Prodi Manajemen STIE Miftahul Huda, Jurnal Pendidikan Tambusai, Volume 6 Nomor 1 Tahun 2022, Halaman 1528-1538

<sup>6</sup> dengan baik. Dan juga perlu diperhatikan oleh perguruan tinggi dalam memperluas samudera biru terutama dalam menerima mahasiswa baru adalah kapasitas mahasiswa, <sup>6</sup> saja tidak semua pendaftar atau calon mahasiswa bisa diterima, namun ada standar yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama. Memang diakui atau tidak calon mahasiswa yang punya kualitas akan lebih mudah dididik dan menjadi tamatan berkualitas yang akan memuaskan konsumen dalam arti yang lebih luas yaitu seluruh *stakeholder*. Ketika lulusannya bisa diterima pasar tentu saja menjadi nilai tambah bagi perguruan tinggi tidak hanya nama baik di mata pengguna lulusan, tapi juga tingginya akan lulusan yang terserap di dunia kerja. Kalau lulusannya mudah diterima di dunia kerja tentu saja calon konsumen atau stakeholder akan semakin banyak yang tertarik. Menurut Utama (2008) kepuasan stakeholder adalah tujuan akhir keberhasilan suatu pendidikan tinggi dan akan mengangkat nama perguruan tinggi tersebut.<sup>60</sup>

---

<sup>6</sup>  
<sup>60</sup> Utama, Chandra. (2008). *Menjalankan Rangkaian Strategi Samudera Biru: Suatu Ide penerapan di perguruan Tinggi*. Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar. Volume 12, Nomor 1, hal: 44-54

## BAB IV STUDI EMPIRIS BLUE OCEAN STRATEGY

### A. Penelitian Terdahulu Tentang Blue Ocean Strategi

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

Hasil penelitian Sarkawi, dkk<sup>61</sup>., 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

---

<sup>61</sup> Sarkawi, dkk<sup>61</sup>., 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



2

mahasiswa, dan membuka Jurusan atau Program Studi baru yang banyak dibutuhkan oleh pasar diantaranya adalah program studi diploma III Rekam Medis. 2) Rancangan Strategi Informasi yang dapat diterapkan dalam menghadapi persaingan pendidikan kesehatan tahun pertama adalah dengan mengembangkan Sistem Informasi Pendaftaran, SI 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<sup>9</sup> 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 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<sup>9</sup> 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.<sup>62</sup>

Penelitian Ani Rakhmanita<sup>63</sup> dapat diartikan bahwa pemilihan strategi dalam memilih harga, promosi, sarana dan citra sekolah memberikan nilai positif secara bersama meskipun promosi tidak berpengaruh secara parsial. Helmi Wafa juga menemukan hal sama pada tesisnya<sup>64</sup>. Dengan gambaran umum bahwa paham yang sama oleh organisasi-organisasi akan pemilihan strategi yang berdasar pada variable yang diteliti oleh dua peneliti diatas dan mengunggulkan nilai setiap variabel, maka sangat dimungkinkan akan terjadi persaingan dalam menentukan harga, promosi, citra sekolah dan sarana sekolah. Persaingan ini akan menggiring sekolah pada samudera merah yang berdarah.

Nur Fitriyah dan Nurfaizah, Implementasi Manajemen Strategi Blue Oceandi Lpipg-Ra Al-Muttaqin Tasikmalaya, 2022, menghasilkan LPI PG-RA Al-Muttaqin telah melakukan tahapan<sup>12</sup> perumusanstrategi serta mengimplementasikannya menurut perspektif Blue Ocean Strategy. Hal ini didukung dengan Lembaga<sup>12</sup> lah merekonstruksi batasan pasar berupa TKIslamBoarding School sebagai upaya menghapus pembatasan minat konsumennyahanya dari kalangan tertentu saja. Lembaga juga telah memiliki fokuspadagambaran besarnya berupa slogan yang ada<sup>12</sup> da lembagannya (SekolahParaJuara). Lembaga juga sudah menjalankan strategy dengan benar, hal ini dibuktikandengan lembaga sudah m<sup>12</sup>jalankan strategy utilitas, harga, biayasertapengadopsian strategi. Lembaga juga sudah melakukan penerapan strategi berupa: mengatasi rintangan lembaga, integrasi eksekusi dalam strategy serta berusahamelanggengkan strateginya. Menurut pembahasan Lembaga PG-RAAl-Muttaqintelah melakukan prinsip Eliminate, Reduce, Raise, dan prinsip Create. Kelemahanpada penelitian ini terletak pada Fokus

<sup>9</sup> <sup>62</sup> Abdul Rahmat, Pengelolaan Kemitraan Berbasis Blue Ocean Strtegy, 2017, Prosiding Seminar Nasional Guru Pendidikan Non Formal Dalam Mewujudkan Indonesia Cerdas Dan<sup>12</sup>mpeten Isbn: 978-602-50924-0-4

<sup>63</sup> Ani Rakhmanita, "Pengaruh Harga, Promosi, Lokasi Dan Sarana Terhadap Proses Keputusan Memilih Sekolah Pada Sekolah Alam Tangerang", Widya Cipta, Vol. VII, No. 2 (September 2015), 114-1<sup>12</sup>

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

Lembaga Menurut Prinsip ERRC(Eliminate, Raise, Reduce, Create) yang disajikan dalam penelitian ini memiliki beberapaketerbatasan dan jalur penelitian masa depan. Untuk itu penulis menyarankan kepada penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Manajemen Strategi BlueOcean serta fokus pada prinsip tersebut untuk dapat membandingkanhasil penelitian dengan sebelumnya.<sup>65</sup>

<sup>5</sup> Mardia dalam penelitiannya berjudul “*Manajemen Pendidikan Tinggi Islam dalam Spektrum Blue Ocean Strategy*” menyatakan bahwa analisis konsep perspektif integrasi Blue Ocean Strategy sebagai kekuatan pendorong (*Driving Force*) bagi umat Islam dalam menjawab problematika Perguruan Tinggi Islam pada era global. Hasil penelitian ini menjelaskan pentingnya tatakelola pendidikan tinggi Islam bermutu dalam perspektif *Blue Ocean Strategy* dalam menghadapi kompleksitas. Pendekatan yang digunakan adalah analisis deskriptif teoritis dan praktis. Perguruan tinggi Islam untuk berdaya saing di masa depan, harus berhenti bersaing satu sama lain. Satu-satunya cara untuk mengalahkan kompetisi adalah berhenti berusaha memenangi kompetisi. Blue Ocean Strategy menjadi salah satu alternatif dalam pengelolaan lembaga pendidikan dalam mencetak lulusan yang kompetitif dan unggul.<sup>66</sup>

<sup>5</sup> Zamhariri dalam penelitiannya berjudul “*Pengembangan Masyarakat: Perspektif Pemberdayaan dan pembangunan*” menyebutkan bahwa organisasi pendidikan memformulasikan *Community Development* dalam meningkatkan perekonomian masyarakat salah satunya adalah memberikan arahan pencapaian sasaran dan tujuan pembangunan masyarakat secara optimal dan berkelanjutan. Namun juga belum ada implementasi data pendukung untuk memperkuat hasil penelitian. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka perlu dirumuskan bentuk penelitian dengan mengkaji hubungan antara

---

<sup>65</sup> Nur Fitriyah dan Nurfaizah, Implementasi Manajemen Strategi Blue Oceandi Lpipg-Ra Al-Muttaqin Tasikmalaya, Heutagogia: Journal of Islamic Education, Vol 2, No 2, 2022| 14 <sup>5</sup>

<sup>66</sup> Mardia. Manajemen Pendidikan Tinggi Islam dalam Spektrum *Blue Ocean Strategy*. Dalam *Ulumuna*, Volume XV No.1 Juni. 2011, Makasar



5 konsep *Blue Ocean Strategy* dan *Community Development Analysis* terhadap terbentuknya keunggulan potensial Perguruan Tinggi Islam<sup>67</sup>.

Chandra Utama, *Menjalankan Rangkaian Strategis Samudera Biru (Suatu Lde Penerapan Di Perguruan Tinggi)*, 2008. Hasil penelitian ide samudera 6 iru yang sebenarnya tahap-tahapnya pertama Utilifls bagi pembeli (apakah terdapat nilai istimewa bagi pembeli), kedua harga (apakah harga terjangkau), ketiga biaya (Biaya sasaran demi meraih laba dnn harga strategis bisa tercapai), keempat Pengadopsiur (apakah hambatan pengadopsian dan bisa tertangani) empat tahap tersebut harus benar-benar telah dilakukan. Juga perlu diperhatikan kapasitas mahasiswa, tidak semua pendaftar bisa diterima, namun dengan semakin banyaknya pendaftar (konsumen potensial yang tertarik) kemungkinan memperoleh calon mahasiswa berkualitas akan semakin besar dan pikirkan untuk tidak memberikan satupun calon mahasiswa yang berkualitas kepada universitas lain.<sup>68</sup>

5 Zulfikar, penelitiannya berjudul Penerapan *Blue Ocean Strategy Adapted* (BOSA) dan Pendekatan *Community Development Approach* (5 CDA) dalam Manajemen Pendidikan Tinggi Islam, menyebutkan konsep BOSA merupakan strategi menghadapi pesaing-pesaing besar dan kuat dari lembaga pendidikan tinggi lain dengan cara menemukan terobosan baru dan inovatif sehingga pendidikan tinggi Islam mampu bersaing secara mudah. Konsep ini menghantar manajemen pendidikan tinggi Islam keluar dari persaingan yang cukup ketat dan masuk pada lingkungan usaha yang tidak memerlukan persaingan. Konsep CDA adalah kajian terhadap manajemen untuk memperhatikan kondisi lingkungan dan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif. Konsep ini mampu membangun lingkungan dengan program pemberdayaan masyarakat dan kelestarian lingkungan<sup>69</sup>.

---

5 <sup>67</sup> Zamhariri, *Pengembangan Msyarakat: Perspektif Pemberdayaan dan Pembangunan, Komunitas, Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, Vol 4, no. 1. 2008

<sup>68</sup> Chandra Utama, *Menjalankan Rangkaian Strategis Samudera Biru (Suatu Lde Penerapan Di Perguruan Tinggi)*, Volume 12, Nomor 1, 2008

<sup>69</sup> Zulfikar, 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 2013

Nur Ayu Habibah, penelitiannya berjudul *Blue Ocean Strategy dalam Meningkatkan Pemasaran Jasa Pendidikan*, hasil penelitiannya utilitas lembaga pendidikan diperlukan inovasi nilai dan diferensiasi serta moto yang menarik. Adapun *ide Blue Ocean Strategy* meliputi life skill, ekstrakurikuler robotika, kelas tahfiz, kelas Inggris dan *bourding school*. Perumusan rangkaian biaya yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan Islam yang terjangkau dan sesuai level customer dengan inovasi nilai utilitas yang di dapat customer akan meningkatkan pemasaran jasa pendidikan dan pengadopsian *ide Blue Ocean Strategy* akan berhasil secara efektif apabila didukung skill dan kualitas person yang tepat, dan ide inovatif akan layak diadopsi jika telah mendapatkan penghargaan kejuaraan.<sup>70</sup>

Chusnul Chotimah, *Blue Ocean Strategy Humas dalam Pengembangan Lembaga Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (Studi Kasus IAIN Tulungagung)*, hasil penelitiannya: *Pertama strategi Blue Ocean humas dalam proses rekrutmen mahasiswa baru dengan melakukan terobosan baru dengan menawarkan berbagai macam jurusan hingga membuka beberapa fakultas. melakukan terobosan baru dengan menyuguhkan program yang menjadi ciri khas seperti jargon kampus dakwah dan peradaban, eduvair, IJIR, Madin, beasiswa bina lingkungan masyarakat lokasi kampus berdiri desa Posokandang dan berbagai macam KKN serta kampus plural. Kedua Strategi Blue ocean Humas dalam Membangun Branding dengan cara Menciptakan terobosan baru tanpa menghapus hal yang telah ada sebelumnya, namun mengembangkannya sebagai proses dari inovasi, seperti halnya: program madin yang semula hanya ditangani SDM dai dalam menjadi kerjasama dengan alumni pesantren dan system pembelajarannya diinjek pada jam pertama dan kedua perkuliahan. Program madrasah diniyah yang disingkat dengan madin, kalau yang dimaksud adalah madin ma'had maka itu bukan khas IAIN Tulungagung, karena ma'had ada di kampus-kampus lain. Namun yang menjadi pembeda dan menjadi kekhasan madin IAIN Tulungagung adalah meng-inject program khas*

---

<sup>70</sup> Nur Ayu Habibah, *Blue Ocean Strategy Dalam Meningkatkan Pemasaran Jasa Pendidikan*, Tesis tidak dipublikasikan, 2017

<sup>1</sup> pondok ke jadwal kuliah regular. Ini adalah khas IAIN Tulungagung dengan mewajibkan jam 1-2 untuk materi keagamaan tiap hari Senin-Kamis bagi mahasiswa semester satu dan dua tahun pertama kuliah. Ketiga Strategi *blue ocean* dalam menjalin networking dengan stakeholder dengan melakukan terobosan baru dalam kerangka kerja *out of box* dengan tetap berpegangan pada aturan regulasi yang ada<sup>71</sup>.

Ricardo Bragança *United Arab Emirates University Al Muwaiji, 135th Street Al Ain, Abu Dhabi, UEA* hasil penelitiannya strategi samudra biru dapat diterapkan di dunia barat terutama di sektor pendidikan swasta. Hal ini bisa dilaksanakan dan berkembang jika pendidik, tenaga kependidikan dan manajer mampu melakukan perubahan dan perkembangan lembaganya dengan menggunakan *blue ocean strategy*<sup>72</sup>.

Philip C. Slocum, Frank Papa, *International Journal of Osteopathic Medicine*, hasil penelitiannya adalah profesi osteopatik memiliki peluang untuk menjadi pemimpin yang unggul dalam transformasi pelatihan perawatan kesehatan di seluruh dunia melalui pergeseran paradigma yang benar menggabungkan modern teknik dan teknologi pembelajaran yang dirancang untuk memberikan pendidikan medis osteopatik berkualitas tinggi. Lebih lanjut, paradigma ini dapat dengan mudah diperluas untuk mencakup pendidikan penyedia layanan kesehatan osteopatik di mana pun ada laptop dan koneksi internet. Model ini lebih banyak melakukannya terjangkau dan membutuhkan lebih sedikit tahun untuk menyelesaikan daripada model saat ini untuk pendidikan osteopathic atau medis.

Rizky Ikhwan, *Analisis Perancangan Strategi Dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy Untuk Meningkatkan Penjualan Dalam Persaingan Bisnis (Studi Kasus Di Kedai Kopi Nongkring)*, 2018, Blue Ocean Strategy digunakan sebagai metode untuk merancang sebuah strategi yang berfokus menciptakan ruang pasar baru melalui proses dengan alat analisis kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah. Kanvas

---

<sup>71</sup> Chusnul Chotimah, *Blue Ocean Strategy* Humas dalam Pengembangan Lembaga Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (Studi Kasus IAIN Tulungagung), 2019, Akademia Pustaka

<sup>72</sup> Ricardo Bragança *United Arab Emirates University Al Muwaiji, 135th Street, Al Ain, Abu Dhabi, UEA*

strategi digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap pesaing didalam ruang pasar. Sedangkan kerangka kerja empat langkah berfungsi untuk merekonstruksikan atribut-atribut nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Dari hasil pembahasan yang telah dilakukan maka strategi yang perlu diterapkan Kedai Kopi Nongkring adalah strategi memberikan fasilitas sekolah barista pemula, menambah histori varian kopi dan tabel rasa yang selama ini belum pernah ditawarkan. Selain itu juga perlu mengurangi atribut nilai pembeli yang ternyata selama ini menjadi ajang persaingan yaitu harga produk, sedangkan atribut yang perlu ditingkatkan adalah kualitas produk, kualitas bahan, inovasi produk dan kenyamanan tempat.<sup>73</sup>

Pudji Herijanto, *Mengembangkan Akni Dengan Blue Ocean Strategy*, 2020, hasil penelitian untuk mengembangkan AKNI dengan BOS bisa ditempuh dengan mengikuti langkah-langkah mengidentifikasi pangsa pasar AKNI yang ternyata sudah sangat spesifik dan tidak bersaing dengan pihak lain. Kemudian merumuskan jasa berupa paket kompetensi yang akan ditransformasikan AKNI ke para calon konsumen potensialnya. Dengan pangsa pasar yang sudah spesifik dan formulasi 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.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Rizky Ikhwan, *Analisis Perancangan Strategi Dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy Untuk Meningkatkan Penjualan Dalam Persaingan Bisnis (Studi Kasus Di Kedai Kopi Nongkring)*, 2018, skripsi yang tidak dipublikasikan.

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



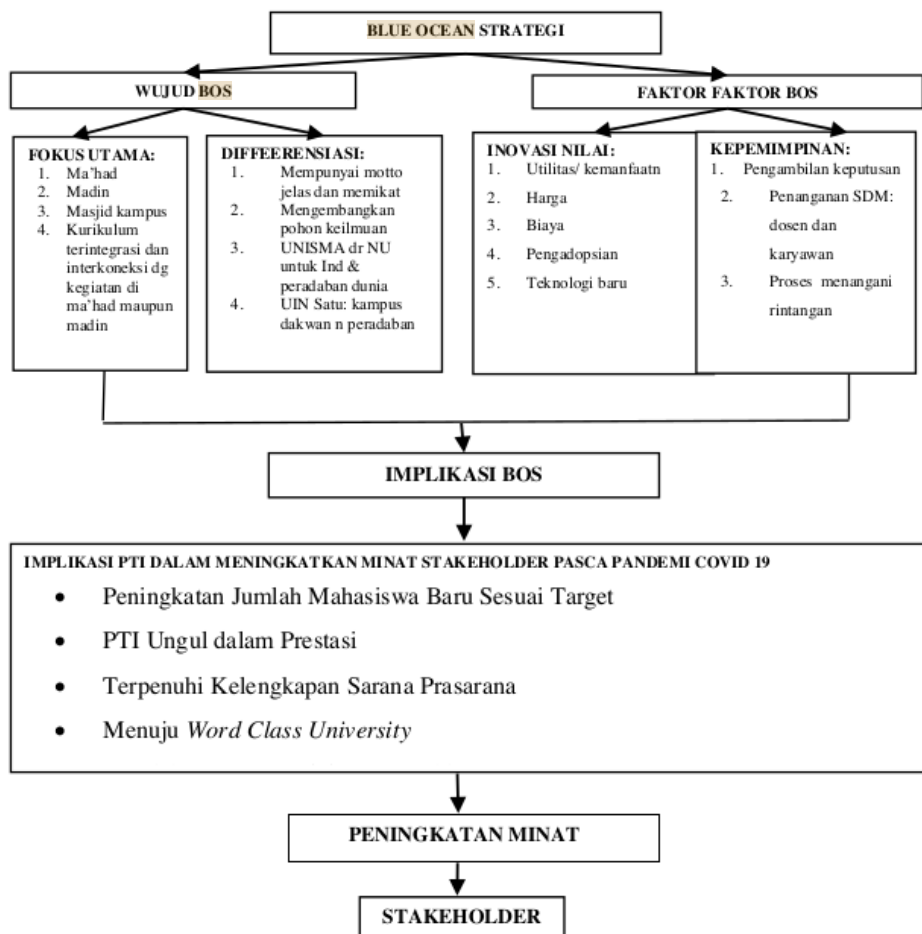
Suhendi, *Implementasi Blue Ocean Strategy (BOS) dalam Pemasaran STIE Miftahul Huda*, 2022, Penerapan Strategi Samudera Biru atau Blue Ocean Strategy (BOS) dapat dilakukan di perusahaan apa saja, termasuk di perguruan tinggi seperti STIE Miftahul Huda. Kunci keberhasilan dari strategi BOS ini adalah 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.<sup>75</sup>

## **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 Rangkaian Strategi Samudra Biru sebagaimana pada gambar 2.1 di bawah ini:

---

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



**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.



**Gambar 4.1.** Gedung Unisma yang megah

Dengan menerapkan *Blue Ocean Strategi*, fokus utama supaya diminati oleh *stakeholder* di Unisma menurut bapak Badad beliau merupakan wakil rector 3 (informan 1,55 tahun) sebagai berikut:

Unisma itu bertahap menjadi tiga tahapan, yang pertama kita itu awal mengandalkan **jamaah itu samudraa biru kita**, orang itu bilang orang NU harusnya sekolah di NU itu karena kita tidak punya hal lain selain memupuk emosi masyarakat itu, sebabnya yang kita datangi dan kita publikasikan kepada masyarakat itu, pengurus-pengurus NU. Visi misi kita, dakwah kita, tidak hanya untuk orang NU untuk karena itu kita berusaha keras untuk **meningkatkan kualitasnya**, yang datang di sini sudah tidak lagi hanya orang NU tetapi juga orang umum dan non muslim tidak saja dari mahasiswa asing tetapi juga mahasiswa Indonesia Timur atau mahasiswa dari Sumatera Barat atau non muslim, mereka datang kesini karena **kualitasnya**. Ternyata urutan ketiga orang yang dulu NU berpendidikan bisanya ilmu umum dan kerja di Instusi umum yang disitu pendapatanya tinggi sehingga mereka punya selera untuk menyekolahkan anaknya sekolah yang berkualitas, tetapi mereka itu trauma karena ada kegiatan masyarakat yang tidak semua perguruan tinggi berkelas bisa menuruti apa yang mereka inginkan. Contohnya banyak kasus yang kemarin perguruan-perguruan tinggi umum negeri yang bisa menghantarkan anak-anaknya berkualitas dari sisi pengembangan SDM nya tetapi hanyut termakan **ideologi lain** akhirnya pulang menyalahkan bapaknya tahlil, selamatan diharamkan



lah itu akhirnya ada tren baru. Jadi Unisma ini adalah milik NU. Ini lah 3 tren yang menjadikan *blue ocean strategy*.



**Gambar 4.2.** Unisma Bersholawat, tingkatkan nilai Spiritualitas

Kegiatan semacam ini bisa menjadi salah satu sarana silaturahmi sesama warga Nahdhiyin. kegiatan yang menjadi kebiasaan semua yang dilakukan di sini. Seperti sholawat, istighosah, tahlilan juga pembacaan diba' Termasuk Unisma Bershalawat ini. Unisma merupakan perguruan tinggi yang berbasis **Islam Ahlussunnah Wal Jama'ah**, fokus utamanya dengan mempublikasikan kegiatan-kegiatan Islam hal utamanya untuk dakwah melalui kegiatan sholawatan, dan lain sebagainya yang tujuannya menghantarkan mahasiswa untuk berkualitas dalam pengembangan SDM nya dan tidak hayut termakan ideologi. Hal ini juga disampaikan oleh bapak Kabiro (informan 2, 56 tahun) Unisma sebagai berikut:

Ini berhubungan dengan mahasiswa baru. Kalau Unisma itu terkait dengan mahasiswa baru itu, sebab meningkatnya anemo/ minat masyarakat untuk mendaftar keperguruan tinggi dibuka lebar-lebar, alhamdulillah Unisma masih bisa bertahan dengan baik dan

tidak menurun peminatnya, Setelah pandemi sudah punya pangsa pasar sendiri sebagai strategi Samudra biru yang kini sudah dilaksanakan. Untuk mempertahankan strategi ini memang kampus Unisma yang bertempat di kota pelajar yang dominan, kota yang dominan ini memang di Malang raya itu harus selalu menekankan publikasi-publikasi, jadi jangan sampai hilang dari pencitraan-pencitraan, harus terus menerus dilakukan dan dipertahankan serta ditingkatkan promosi-promosi dan menerbangkan sayap dalam rangka untuk mengenalkan kepada masyarakat secara luas sehingga fokus utama disini untuk mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada yang tanpa berdarah darang mengikuti pangsa kampus lain. Branding nya Unisma ini banyak ya sebenarnya misalkan inovasi-inovasi seperti Sholawatan, Istiqosah yang dilakukan rutin. Setiap bulan melakukan qotmil Qur'an.

Usaha yang dilakukan oleh Unisma dalam meningkatkan minat stakeholder ini dengan menekankan publikasi-publikasi melalui kegiatan-kegiatan ke-Islaman. Unisma adalah perguruan tinggi yang berbasis Islam **Ahlu Sunnah Wal Jama'ah**, terkait publikasi-publikasi tersebut diadakan kegiatan kegiatan ke-Islaman seperti majelis Sholawat dan berbagai kegiatan **religius** lainnya.



### **Gambar 4.3.** Kegiatan Sholawat dan Santunan Anak Yatim

Disamping data tersebut, peneliti melihat juga data dokumentasi yang menguatkan yaitu prinsip kepemimpinan Rektor Prof. Dr. H. Maskuri Bakri, M. Si., Rektor ke 6, Beliau bertekad untuk membawa Unisma sebagai berikut:

Rector bertekad membawa Unisma menjadi kampus maju, modern dan kebanggaan Nahdlatul Ulama tanpa mengabaikan dasar **ahlusunnah waljama'ah sebagai filosofi Lembaga dan 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.*

**Fokus utama** dalam *blue ocean strategi* di Unisma awalnya mengandalkan jamaah Nahdhiyin, selanjutnya meningkatkan kualitasnya dan membentengi para mahasiswanya dengan faham idiologi lain, radikalisme dengan menanamkan jiwa keikhlasan, kejujuran, dan kebersamaan dan terus mengupayakan dalam menanamkan nilai nilai keaswajaan kepada mahasiswanya yang terdiri dari *tawassuth, tasamuh, tawazun, I'tidal, dan amar ma'ruf nahi mungkar* yang ditanamkan melalui majlis-majlis di kampus juga memanfaatkan masjid di kampus. inovasi-inovasi seperti Sholawatan, Istiqosah dilakukan rutin. Setiap bulan melakukan qotmil Qur'an.

## **2. Diferensiasi Unisma sehingga Diminati Stakeholder**

*Differnsiasi* dalam *blue ocean strategi* supaya *stakeholdernya* terutama jumlah mahasiswa baru meningkat di Unisma ini seperti yang dikatakan bapak Badad (informan 1, 55 tahun) sebagai berikut.

Unisma merupakan kampus yang sama-sama mengajarkan agama. Karena kita mempunyai ideologi yang secara umum

berbeda dengan yang sudah ada dan sebagian memang masih mengembangkan ideologi, jadi itu tidak hanya orang NU orang yang setengah NU tapi kok situasinya begitu dan lain sebagainya.

Sedikit berbeda dengan data diatas Lebih lanjut bapak Kabiro Unisma (informan 2, 56 tahun) mengungkapkan sebagai berikut.

*Differnsiasi dalam blue ocean strategi supaya stakeholdernya terutama jumlah mahasiswa baru meningkat yang sangat tajam dengan melalui inovasi-inovasi yang dikembangkan, dua strategi yaitu dengan melalui **promosi di media sosial** dengan mempublikasikan kegiatan-kegiatan di kampus serta keunggulan dan prestasi. Selain itu berfokus pada peningkatan fasilitas layanan, lalu memberikan kemudahan kepada mahasiswa dalam mengatasi kesulitan pendaftaran mahasiswa baru itu termasuk *differrensiasi* Unisma.*

Untuk menguatkan dua data diatas, peneliti melihat data dokumentasi mengenai Rektor Unisma (Unisma), Prof. Dr. Maskuri, M.Si pada waktu wisuda, mengukuhkan 1635 wisudawan, Sabtu (29/10). Wisuda yang digelar dua hari di Gedung Bundar Unisma Ini merupakan wisuda periode ke-68. Disaksikan langsung oleh orang tua wisudawan.

“Dalam kesempatan tersebut, Prof Maskuri mengatakan *differrensiasi* Unisma adalah menyiapkan sumber daya manusia **intelekt yang ulama dan ulama yang intelek**. Mereka memiliki multi kompetensi, integritas keilmuan yang unggul, dan moralitas yang kokoh, bapak rector menjelaskan inilah yang menjadi ciri khas dibanding kampus lain”.

Selanjutnya terdapat kandidat dua calon rector Unisma pereode 2022/ 2026, dalam hal ini kandidat calon nya adalah rector lama Prof Dr.Maskuri, M.Si., dan Prof. Dr. Ir.Nurhidayati, MP. Pemaparan visi misi itu dilaksanakan di Gedung pascasarjana lantai 7 pada hari Rabu 9 Nopember 2022.

## Dua Bakal Calon Rektor Unisma Paparkan Visi dan Misi

MALANG POSCO MEDIA, MALANG—Pendaftaran Bakal Calon Rektor Universitas Islam Malang (Unisma) resmi dibuka pada Rabu (20/11) kemarin. Dua kandidat bakal calon rektor (Bacalarek) di Ball Akademi Unisma, Gedung Pascasarjana Lantai 7, Halte (D/1) Kampus, dihadirkan juga oleh berbagai civitas akademika Unisma, mulai dari mahasiswa hingga pimpinan fakultas.

Salah satu yang dihadirkan, Prof. Dr. H. Masduki, M.Pd., sebagai dosen terbaik Unisma, yakni Prof. Masduki dan Prof. Nurhidayah, sebagai Ketua Panitia Penyelenggara dari Penyelenggara Bakal Calon Rektor Unisma, Dr. H. Ali Abdur, M.Pd.

Dr. H. Ali Abdur mengungkapkan bahwa ada 14 tahapan yang nantinya akan dilalui dalam Pemilihan dan Penyelenggaraan Bakal Calon Rektor. Setelah melalui tahapan tersebut, nantinya akan dipilih sebagai Bacalarek Unisma, dari 100 kandidat yang diajukan oleh Bacalarek terpilih yakni Prof. Dr. H. Masduki, M.Pd. serta Prof. Dr. H. Nurhidayah, M.Pd. sebagai calon wakil dari misi mereka dihadirkan oleh akademika Unisma.

"Hari ini kita kedatangan beberapa visi dan misi dari dua calon rektor

Unisma. Setelah kita gabungkan ke pada misi mereka, nantinya akan ada misi yang nantinya Unisma seluruh kecapaian. Kita sudah ini menggunakan sidang resmi secara tertutup" ujarnya.

Nantinya, sidang resmi tersebut nantinya akan dihadiri oleh 24 orang yang terdiri dari guru besar dan pimpinan di tingkat rektorat hingga fakultas. Pada kegiatan tersebut dilakukan pembicaraan mengenai kualitas pada hari Kamis (24/11) nanti akan dilakukan secara tertutup serta pertemuan yang akan dihadiri pada final sidang resmi yang akan dihadiri oleh Bacalarek.

Karena kegiatan ini adalah terbuka yang dihadiri oleh sivitas akademik yang nantinya akan dihadiri oleh sivitas akademik, kita akan di tingkat terapan. Nanti setelahnya secara tertutup akan diadakan di pertemuan yayasan" ujarnya yang akan dilaksanakan secara terbuka, nantinya akan hal-hal tersebut akan yang nantinya terpilih nanti yang nantinya akan terpilih sebagai calon rektor.

"Hari ini kita kedatangan beberapa visi dan misi dari dua calon rektor

Unisma. Setelah kita gabungkan ke pada misi mereka, nantinya akan ada misi yang nantinya Unisma seluruh kecapaian. Kita sudah ini menggunakan sidang resmi secara tertutup" ujarnya.

Nantinya, sidang resmi tersebut nantinya akan dihadiri oleh 24 orang yang terdiri dari guru besar dan pimpinan di tingkat rektorat hingga fakultas. Pada kegiatan tersebut dilakukan pembicaraan mengenai kualitas pada hari Kamis (24/11) nanti akan dilakukan secara tertutup serta pertemuan yang akan dihadiri pada final sidang resmi yang akan dihadiri oleh Bacalarek.

Karena kegiatan ini adalah terbuka yang dihadiri oleh sivitas akademik yang nantinya akan dihadiri oleh sivitas akademik, kita akan di tingkat terapan. Nanti setelahnya secara tertutup akan diadakan di pertemuan yayasan" ujarnya yang akan dilaksanakan secara terbuka, nantinya akan hal-hal tersebut akan yang nantinya terpilih nanti yang nantinya akan terpilih sebagai calon rektor.



PEMAPARAN: Dua Bakal Calon Rektor Unisma memaparkan visi dan misi di depan Pimpinan Yayasan, Rektorat, Fakultas serta civitas akademika Unisma.

Gambar 4.4. Dua Kandidat Rector Paparkan Visi Misi

### 3. Motto yang Jelas dan Memikat Stakeholder.

Unisma merupakan kampus NU terbaik di Jawa Timur, hal ini atas partisipasi dan kerja keras seluruh Civitas Akademika Unisma, saat ini Unisma memiliki status sebagai Perguruan Tinggi Terbaik di Lingkungan Nahdlatul Ulama. Terdapat motto yang jelas dan memikat supaya diminati oleh *stakeholder* di UNISMA menurut bapak Badad (informan 1, 55 tahun) sebagai berikut.

**“Dari NU untuk Indonesia dan Peradaban Dunia”** maknanya begini jadi Unisma itu sejak awal NU maknanya apa yang ada di dalamnya ideologinya NU, sikapnya NU, dan perjuangannya dari sikap keagamaannya, tawasul nya itu membuahakan sikap dalam kehidupan, sikap itu menginspirasi masa depan nya mereka yang betul betul harus merasa menjadi orang Indonesia dan tidak jadi pandangnya asing sehingga harus berperan aktif dalam mengembangkan Indonesia. orang Indonesia itu harus punya karakter sendiri di kampus kita itu juga dipelajari nanti



dipersiapkan untuk menjadi tokoh-tokoh pemimpin-pemimpin yang menjaga kelangsungan hidup Indonesia artinya berperan langsung. Unisma tidak hanya membekali agama saja, sebab itu motonya antara dari NU untuk Indonesia dan peradaban dunia. jadi yang diwarnai itu adalah peradaban kalau kita pengen menanamkan sikap ke Indonesia itu yang *Islam Rahmatan Lilalamin* itu yang dibangun peradabannya bukan negaranya kan presidennya bisa siapa saja. tetapi kalau didalamnya utuh peradapan akan jadilah tatanan masyarakat dengan terinspirasi Islam yang *rahmatan lilalamin*. Jadi kita itu bercita-cita menyiapkan calon pemimpin yang peduli dengan negerinya sendiri tidak dirubah-rubah. Untuk merubah tatanan dunia tidak harus masyarakat yang inspirasi Islam *rahmatan lilalamin* kita itu bercita-cita menyiapkan sosok orang calon pemimpin yang peduli dengan negerinya sendiri tidak dirubah-rubah NKRI harga mati kalau pandangan besarnya bisa mempengaruhi dunia.



**Gambar 4.5.** Tagline Unisma Dari NU untuk Indonesia dan Peradaban Dunia

Lebih jauh beliau bapak Badad (informan 1, 55 tahun) melanjutkan penjelasannya dengan sangat ramah kepada peneliti sebagai berikut:

Juga sebagai kekuatan internal lainnya adalah bahwa Unisma merupakan kampus yang memiliki label *multikultural*, walaupun kampus Islam tetapi tetap menerima mahasiswa dari luar agama Islam. Kekuatan kampus juga di dukung dengan kualitas SDM dan SDA yang ada didalamnya. SDM Unisma selalu melakukan berbagai upaya peningkatkan kualitas terhadap seluruh civitas akademika mulai dari pimpinan, dosen dan seluruh karyawannya melalui berbagai kegiatan diklat, workshop dan seminar. Sedangkan SDA, selalu berusaha meningkatkan kualitas sarana dan prasarana yang ada di dalamnya, sehingga terwujud bangunan kampus yang megah, asri, indah dan nyaman, Yang juga tidak dapat dipisahkan sebagai kekuatan internal yaitu **motto** bersama bahwa Unisma merupakan kampus yang memiliki cita cita menjadi kampus berlevel dunia sebagai mana tergambaran dalam *milestone*. Sedangkan kekuatan eksternal adalah memiliki basis masa yang cukup kuatnya itu masyarakat **nahdliyin**, sebab memang secara organisasi Unisma berafiliasi keorganisasi kemasyarakatan NU, Unisma merupakan kampus NU terbesar secara nasional.

Hal yang sama di ungkapkan oleh Kabiro Unisma (informan 2, 56 tahun) sebagai berikut:

Unisma memiliki motto **Dari NU Untuk Indonesia Dan Peradaban Dunia**. Hal ini akan menumbuhkan dan menanamkan spirit Islam *Ahlusunnah Wal Jama'ah*.



**Gambar 4.6.** Semangat Civitas akademika Unisma untuk menjadi perguruan tinggi Islam berkualitas dunia

Salah satu yang paling menarik di kampus ini adalah *Brand/ motto* yang dimiliki, yang sudah sangat terkenal di perguruan tinggi Islam di Jawa Timur bahkan di Indonesia, hal ini seperti yang dituturkan ketua PJM ibu Woro (informan 3, 54 tahun) sebagai berikut:

**Brand/ Mottonya**, kampus kita sudah memiliki lebel ISO. Ya kita sudah ada branded tapi tidak segitunya. Mulai minggu depan kita sudah mulai workshop untuk membahas ini. Baru nanti dikeluarkan tapi ada 3, masing-masing kepala biro, satu satu ikonnya. Untuk Biro Administrasi dan Keuangan (itu pelayanan pembayaran biaya pendidikan). Jadi itu yang diutamakan, artinya memberi kepuasan kepada mahasiswa sini. Untuk Biro Keuangan (bagaimana menciptakan agar mahasiswa yang mendaftar di Unisma itu, agar membayar biaya pendidikan secepat mungkin). Untuk Biro Pendaftaran Mahasiswa Baru (bagaimana pendaftaran mahasiswa baru, secepat mungkin, dimanapun saja). Kemudian pembayarannya (Biro Administrasi Keuangan), daftar disini, sudah dinyatakan diterima, proses registrasinya secepat mungkin, jadi bisa dimanapun



tempat mereka berada. Melalui bank, melalui apapun sudah. Jadi tidak harus datang kesini. Kemudian yang biro Administrasi Akademik (kecepatan dalam mengeluarkan ijazah), itu dimasing masing unit sedangkan secara institusi brand kita adalah 'Dari NU untuk Indonesia dan Peradaban Dunia.

Menurut data dokumentasi (D. 20.09.22) Kesungguhan dari motto tersebut adanya buku panduan wujud dari merealisasikan panduan tersebut. Selain itu wujud nyata dari motto tersebut peneguhan Unisma sebagai kampus NU dengan adanya symbol - simbol NU mulai dari logo NU dipasang di hampir semua sudut ruang Gedung dilingkungan Unisma, pesan- pesan moral dengan foto kyai kyai NU Jadi Unisma ini memiliki slogan NU untuk Indonesia dan peradaban dunia. Hal ini akan menumbuh kembangkan spirit Islam dimulai pemahaman bahwa agama Islam mengajarkan untuk menghormati, dan bermasyarakat.

## **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 *rahmatat lilalamin* 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 label 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.

Selanjutnya melakukan **nilai inovasi** dalam hal pembelajaran dengan mengembangkan kurikulumnya menuju *word class university*, dan mendatangkan dosen dosen luar negeri dan tokoh tokoh internasional, pernyataan bapak Badad wakil rector 3 (informan 1, 55 tahun) sebagai berikut.

Upaya kita adalah memberikan yang terbaik untuk *stakeholder* terutama dalam hal kualitas, hasil/produk/ keluaran. Akademiknya kita ada lembaga khusus untuk mengembangkan kurikulum. Disamping itu juga peningkatan sarana prasarana itu untuk fisiknya. Hal ini mengacu pada visi Unisma adalah Menjadi Universitas unggul bertaraf internasional yang menuju *word class university*, dengan mendatangkan dosen dosen luar negeri dan tokoh tokoh internasional yang berorientasi masa depan dalam Ipteks dan budaya, untuk kemaslahatan umat yang **berakhlaqul karimah**, berlandaskan **Islam Ahlussunnah waljama'ah**.

Kampus ini menuju world class university, menurut data dokumentasi agenda agenda internasional di Unisma antara lain *International Conference Konferensi Internasional* yang bertema *International Conference on Multidisciplinary Sciences for Humanity in The Era of Society 5.0* ini menggandeng Forum Rektor Indonesia dan Forum Rektor PTNU tersebut diikuti oleh lebih dari tujuh negara dan empat kampus yang menjadi co host partner. Beberapa negara partisipan dan presenter tersebut antara lain seperti Malaysia, Korea Selatan, Brunei Darussalam, Palestina, Rusia, Saudi Arabia, Sudan, Siria, Yaman, Timor Leste, Thailand dan Uzbekistan. Sementara itu empat kampus yang menjadi partner co host, yakni Universitas Samawa Sumbawa Besar, Universitas Muhammadiyah Sulawesi Utara, Perbanas Institute Jakarta dan Institut Agama Islam Darussalam Blokagung Banyuwangi. Rektor Unisma Prof Dr Maskuri MSi menyampaikan, konferensi internasional kali ini mengangkat tema tentang lintas disipliner ilmu atau multidisipliner. Berbagai keilmuan dibahas dalam kegiatan itu. Rinciannya dibagi menjadi tiga bidang. Mulai dari persoalan pendidikan dan agama, ilmu sosial atau humaniora serta bidang eksakta dan medis.



Gambar 24. Unisma Malang kembali memecahkan Rekor Muri, kali ini dalam hal Pemrakarsa dan Penyelenggara Unggahan Video dengan judul Unisma untuk Perdamaian Indonesia dan Dunia oleh civitas akademika dengan views, like, subscribe, download dan share terbanyak.

**Gambar 4.7.** Unisma berhasil meraih penghargaan Muri dalam hal pemrakarsa dan pengunggahan video dengan like, subscribe terbanyak

Nilai nilai inovasi dalam meningkatkan *stakeholder* di Unisma ini ada 3 yang *pertama* dengan menanamkan di dada karakter ke-Islaman yang *kedua* dengan menanamkan sikap keilmiahan dan *ketiga* sikap ke-Indonesiaan yang mempunyai ragam budaya. Berbeda dengan data diatas bapak Kabiro Unisma (informan 2, 56 tahun) menuturkan sebagai berikut:

Kalau untuk inovasi nilai ada dua strategi utama yang *pertama* ada kaitanya dengan promosi-promosi dan juga kita melakukan publis di media dan aktivitas-aktivitas lainnya, edufer, selain itu kita juga fokus dengan perbaikan fasilitas layanannya. Kita mendapatkan sertifikat ISO. Fasilitas layanannya biasanya orang itu menilai kalau fasilitasnya bagus, tempatnya bagus gitu kaya perpustakaan nah itu juga untuk memperkenalkan ke masyarakat umum dengan fasilitas yang baik tersebut. Nah kita punya pangsa pasar sendiri seperti kita punya keringanan itu merupakan salah satu daya tarik agar siswa itu tertarik untuk masuk ke kampus ini. Memang kita mengembangkan tentang fasilitas dan program terutama promosi itu tadi mulai dari web side dan di media-media yang lainnya. Tim kita keliling ke seluruh kota, kota mana saya yang menjadi sumber terbesar untuk masuk di Unisma, stateginya promosi, publikasi termasuk kita juga memberikan reward ke sekolah yang menyumbangkan siswa terbanyak. Selama Covid 19 kemarin kalau turun iya tapi tidak drastis karena ada inovasi-inovasi untuk bertahan. Untuk penerimaan mahasiswa baru pun kami memberikan kemudahan kepada siswa yang ingin mendaftar apabila ada kesulitan itu kita menyediakan kontak person untuk membantu siswa dalam mengatasi kesulitan dalam mendaftar tadi. Salah satu bentuk untuk mempermudah siswa dan tidak mempersulit.

Pernyataan yang agak berbeda dituturkan oleh ketua PJM, ibu Woro (informan 3, 54 tahun) Kalau nilai inovasi pendidikan di perguruan tinggi ini sebagai berikut.

Kalau berubah jelas mengikuti kemauan pasar dan perkembangan zaman, tetapi semuanya agar menjadi lebih baik. Kemarin Unisma mendapatkan penghargaan sebagai Perguruan Tinggi dengan inovasi

pengelolaan manajemen pendidikan berbasis pesantren terbaik dari Kementerian Agama. Kita harapannya, yang ditawarkan adalah cepat mendapatkan pekerjaan, lulus tepat waktu dan bekerja sesuai dengan bidangnya. Walaupun akhir-akhir ini sudah mulai digalakkan berwirausaha. Jadi tidak hanya melulu sebagai pencari kerja tetapi juga mampu menciptakan pekerjaan. Jadi sudah diwajibkan, semua program study sudah ada mata kuliah kewirausahaan.

Menurut data dokumentasi (D.14.10.22) kampus Unisma ini juga melakukan inovasi dalam bidang agama dengan membentuk akhlakul karimah kepada mahasiswanya, melalui Madin dan Kajian Kontemporer oleh masjid Ainul Yaqin. Masjid sebagai pusat pengembangan ummat dari berbagai sisi. Maka perlu adanya inovasi agar fungsi masjid bisa optimal. Masjid ainul yaqin Unisma saat ini memiliki program Madrasah Diniah dan Kajian Kontemporer yang terlenggara setiap hari. Kajian kontemporer diharapkan dapat memperkuat bidang keilmuan dan keimanan para civitas akademika Unisma. Segala sesuatu ada jalannya. Dan jalan menuju surga adalah ilmu. Ilmu harus diperbarui, untuk meningkatkan kualitas takwa dan kualitas hidup kita. Jadi Inovasi-inovasi yang dilakukan di Unisma yaitu terkait dengan inovasi dalam promosi, dan dengan terus memperbaiki dan meningkatkan dari segi layanan dan fasilitasnya, dari segi pelayanan terhadap mahasiswa agar tidak menimbulkan kesulitan. Dan dari segi kualitas Unisma melakukan inovasi pengembangan kurikulum menuju word class universitu dan melengkapi sarana prasarananya dengan standar internasional. dan juga melakukan inovasi melalui kajian 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 melaksanakn *istiqosah* sama bapak rektor masukan tersebut langsung dilaksanakan sampai sekarang. Dan **kuat** dalam mendistribusikan medidik itu kepada bawahan-bawahanya dan di chek 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, kepemimpinanya 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 dilakukan, sehingga semua terlaksana dengan baik semuai dengan visi dan misi Unisma. Hal ini serupa dengan pernyataan bapak Kabiro Unisma (informan 2, 56 tahun) beliau mengungkapkan sebagai berikut.

Dalam kepemimpinan bapak rektor ini memang selalu menampung ide-ide dari semua, dengan melalui musyawarah. Kepemimpinanya yang sangat demokratis sehingga yang belum terwujud bisa terealisasikan. Pada periode pertama yang dilakukan bapak rector prof. Dr. Maskuri, M.si., menambah SDM yang berkualitas dan penambahan jumlah mahasiswa serta pengembangan fisiknya, dan juga melakukan Kerjasama di dalam negeri maupun luar negeri.

Kepemimpinan di Unisma dengan menerapkan *blue ocean strategi* menurut ketua PJM, ibu Woro (informan 3, 54 tahun) sebagai berikut:

Pak Rektor itu menurut saya punya strategi yang cukup unik, dalam menjalankan kepemimpinannya mungkin berbeda dengan Perguruan Tinggi lainnya, khususnya supaya diminati *stakeholdernya*. Setiap tahun itu, kita disuruh rekreasi tapi sambil publikasi. Semuanya dibiayai oleh pusat. Misal begini, Fakultas Pertanian, jadi sekali bergerak kita itu kita mendapatkan banyak manfaat begitu. Rekreasinya iya, tapi sambil rekreasi misalnya, mau rekreasi kemana? Ke Semarang gitu ya, sepanjang perjalanan Semarang, wisata edukasi tadi, ke Semarang itu ada berapa sekolah SMA, ada berapa sekolah Aliyah, yang bisa kita kunjungi untuk publikasi. Jadi yang dituju pertama adalah publikasi ke sekolah-sekolah SMA/Aliyah itu. Dan itu sudah di koordinir satu UNISM, arahnya kemana? Kamu Fakultas ini kemana? Jangan samapai tubrukan/kres. Jadi diratakan dulu, arahmu kemana? Pertanian arahmu kemana? Semarang. Yang ini kemana? Jogja. Yang ini kemana? Tuban. Begitu tidak ada kres di ACC. Hari pertama sekolah yang dikunjungi mana saja? Ada yang kemasyrakat, ada yang memberikan pelatihan. Nah setelah itu hari ke-2 atau ke-3 baru rekreasi sesuai yang dituju itu. Dan itu dibiayai semua. Sekalian, kalau ada pelatihan, tidak hanya publikasi. Misalnya masyarakat ada yang menginginkan pelatihan budi daya jamur. Sekalian dosen-dosen melakukan pengabdian masyarakat disana. Jadi publikasi iya, pengabdian masyarakat juga iya, rekreasi juga iya. Dan kita itu jadwal perginya bergilir, karena tidak diperbolehkan menggunakan bus lain. Jadi harus menggunakan bus yang ada tulisannya UNISMA itu. Misal kapasitas bus 40 orang, kebetulan yang berangkat 26 orang, ya tetap diisi 26, tidak boleh menggunakan mobil yang lain. Untuk kegiatan ini bahkan kita sampai ke Bandung juga, daerah Jawa Baratan.

Menurut data dokumentasi kepemimpinan rektor Unisma sekarang ini Prof. Dr. Maskuri, M. Si., istilahnya 9 kekuatan kerja rektor Unisma sebagai berikut: (1) Membumikan Al-Quran dengan, mewajibkan seluruh dosen civitas akademika untuk membaca 1 *ma'kroh* Ketika baru datang dan duduk di tempat kerja sebelum melakukan aktifitas



kantor, (2) mencintai sholat, karena dengan terus membaca sholat kepada Nabi Muhammad SAW, syafaat dan keberkahan akan terkucurkan ke kampus Unisma, sebelum memulai pembelajaran semua dosen harus membaca sholat Nuril Anwar Bersama mahasiswanya, (3) menghidupkan majlis Zhikir, dengan melakukan istighosah setiap dua minggu sekali pada hari Kamis oleh pimpinan dan seluruh civitas akademika, (4) Sowan Kyai, untuk mendapatkan keberkahan dan do'a ulama, (5) menyambung sanad perjuangan melalui haul akbar untuk perintis dan pendiri Unisma, (6) peduli masyarakat sekitar kampus dengan melakukan kerja bakti di masjid, mushola dan lingkungan kampus Unisma. (7) losmen sesame, peduli dengan anak yatim dan mahasiswa, (8) kesejahteraan sivitas, dengan menaikkan gaji 123, 5% dan menanggung biaya BPJS seluruh dosen dan karyawan, (9) blusukan, untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan dan pengembangan kampus berjalan optimal.

Aplikasi dalam data dokumen tersebut menurut bapak rector dalam seminar nasional selaku narasumber menyampaikan Kepemimpinan dalam Islam sebagai berikut.

10  
Pemimpin itu harus *Amanah*, *Khitmah* (pelayan), *Mas'uliyah* dan *Ri'ayah*. Beliau berpesan seorang pemimpin jangan pernah lepas dari Sholat Lima Waktu, inilah yang harus dijadikan pembelajaran, bahwa seorang pemimpin harus mengetahui situasi dan kondisi dan memiliki prestasi sesuai dengan kemampuan, dan seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab, maka Beliau mengharapkan mahasiswa harus memiliki prestasi sehingga menciptakan Sumber daya Manusia yang intelektual. Lebih Lanjut Rektor Unisma ini memberikan semangat kepada mahasiswa FEB UNISMA bahwa untuk menjadi pemimpin yang *rahmatan lilalamin* ini sangat berat, harus ditanamkan sedini mungkin bagaimana kita sebagai generasi muda mampu 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 deokratis dan menampung ide-ide dari bawahan. Beliau juga mengedepankan kejujuran yang merupakan modal terbesar dari sebuah reputasi, dan menghilangkan kasta, gaya kepemimpinanya 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<sup>10</sup> agar ia berhasil dalam membawahi dan mengayomi anggotanya. Tantangan yang dihadapi generasi muda diantaranya derasnya era Revolusi Industri 4.0, informasi yang tak terbandung, 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 musyawarahkan 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 bahwa semua bidang pelayanan harus bermutu, misalnya dosen dalam mengajar selalu inovatif dalam menerapkan metode pembelajarannya, keaktifan dibuktikan dengan 16x tatap muka dan untuk membuktikan keaktifannya setiap kali perkuliahan menanda tangani daftar hadir. Para dosen minimal berijazah S2 dan tentunya berkompeten dibidangnya masing-masing.

Lebih jauh ibu Woro (informan 3, 54 tahun) menjelaskan supaya tidak terjadi masalah dikemudian hari, maka dalam perekrutan dosen

maupun karyawan di Unisma selalu memakai standar operasional prosedur (SOP), sebagai berikut.

Pengangkatan dosen melalui yayasan. Jadi Fakultas mengajukan kepada Rektor kebutuhan karyawan/dosen, kemudian Rektor mengajukan ke yayasan. Nanti proses seleksi dan rekrutmennya ada di yayasan. Untuk mengukur kepuasan mahasiswa itu ada kuesioner setiap semester, misal mahasiswa menilai dosennya untuk melihat kepuasan dalam proses pembelajaran. Bahkan mahasiswa tidak akan bisa melihat nilainya, sebelum mengisi kuesionernya. Nah, dari situ nanti akan kelihatan dosen ini mendapat penilain yang baik, dosen yang ini kurang memuaskan. Kemudian dilaporkan ke masing-masing Fakultas. Kemudian paling tidak setiap awal dan akhir semester itu selalu ada rapat koordinasi untuk menyampaikan hasil kuesioner itu tadi dan diselesaikan melalui musyawarah oleh tim.

Selanjutnya ibu Woro (informan 3, 54 tahun) menambahkan penjelasan tentang proses pembinaan dan pelatihan dosen di Unisma sebagai berikut.

Kalau ada dosen yang dari penilaian mahasiswa mendapat penilaian yang kurang, tindakan pimpinan di Unisma ini dosen tersebut akan direfres pengetahuan tentang budi pekerti (akan diikutkan workshop budi pekerti kembali), walaupun sebenarnya pekerti ini kan untuk satu kali saja disini ya. Tiap tahun ada workshop budi pekerti itu. Kemarin itu kita juga ada workshop untuk para dosen pembimbing akademik, yang arahnya kemana? Yaitu, kita itu jangan hanya tanya mahasiswa itu dikampus saja tapi kalau bisa ada masalah dengan mahasiswa kita 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 rekrutmen mahasiswa baru sebagai berikut.

Banyak masyarakat yang memang ingin kuliah disini dari luar Jawa, Sumatra ingin mendaftar kesini alasanya karena disini NU, Padahal belum tahu kampus disini itu bagaimana. Ada juga Kyai dari Madura yang menelfon bapak rektor Prof.maskuri, bahwa peserta didik nya ingin daftar kesini ronbongan itu sebab nya dengan melihat kualitas dari Unisma nya sendiri. Jadi kita harus memenuhi harapan mereka yang masuk kesini karena Unisma NU dan yang ingin masuk disini karena dari segi kualitasnya.

Hal lain yang mempengaruhi peningkatan mahasiswa baru adalah dari segi promosi-pomosi yang dilakukan oleh kampus agar menjadi suatu kampus yang banyak diminati stakeholder. Unisma berada di posisi 44 dari 4670 Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) seluruh Indonesia. dan berhasil mengungguli 49 perguruan tinggi negeri dan berada dalam peringkat pertama di Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama se-Indonesia. Selanjutnya berikut pernyataan bapak Kabiro Unisma (informan 2, 56 tahun) beliau mengungkapkan.

Pencapaian Unisma 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. Termasuk inovasi-inovasi dari berbagai program yang kita lakukan.

Pernyataan bapak Kabiro dikuatkan dengan data dokumentasi (D. 10.11.22) mengenai visi dan misi Unisma, Adapun visinya menjadi Universitas unggul bertaraf internasional, berorientasi masa depan dalam IPTEKS dan budaya, untuk kemaslahatan umat yang berakhlakul karimah, berlandaskan Islam Ahlussunnah waljama'ah. Untuk Misinya adalah: (1) Meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, yang berpihak pada kemaslahatan umat menuju universitas berkualifikasi internasional (*world class university*), (2) Mengembangkan dan menyebarluaskan akses pendidikan dan ajaran Islam *Ahlussunnah waljama'ah*, (3) Menguatkan kapasitas institusi untuk mewujudkan kualitas pendidikan dan pembelajaran yang handal serta unggul berstandar internasional dengan meningkatkan tata kelola yang baik (*Good University Governance*).

## **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 bertaqwa 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 terakredikasi 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.



**Gambar 4.8.** Tiga program studi Unisma Agribisnis, Agroteknologi dan Peternakan Unisma telah terakreditasi ASIIN

Untuk menuju *World Class University* banyak gebrakan yang telah dilakukan Unisma dalam waktu yang singkat. Di antaranya penguatan kolaborasi perguruan tinggi di dalam maupun luar negeri, outcome yang dihasilkan oleh SDM, perbaikan kurikulum sesuai dengan perubahan zaman pengembangan sarana dan prasarana seperti perpustakaan hingga laboratorium. Selanjutnya bapak Kabiro (informan 2, 56 tahun) Unisma mengungkapkan: Kita sudah merasa cukup dengan sarana prasarana di Unisma ini. 2 tahun terakhir kita sudah memprioritaskan sarana akademik seperti laboratorium kita lengkapi semua. Khusus laboratorium kita lengkapi dengan alat-alat dengan standat internasional. disamping kita menjalin hubungan kerjasama dengan berbagai pihak untuk kebutuhan MBKM tetapi anak-anak kita harus fix dulu tingkat profesionalisme nya sebelum keluar. Oleh karenanya kita yang khusus yang extra kurikuler kita buat fasilitas praktek. Kita menyiapkan untuk peternakan itu sehingga nanti benar benar profesional. Karena sekarang wajib kan setelah sarjana ada kompetensi profesi. Yang pertanian kita punya lahan 5 hektar kita buat lahan pertanian terpadu kita desain dengan jadikan tempat rekreasi pendidikan disitu ada rekreasi bagi anak-anak SMA. Disamping itu ada tanaman-tanaman herbal untuk fakultas kedokteran dari situ juga untuk



pemperkenalkan dan mempopulerkan Unisma dimata masyarakat. Dari segi prestasi ada banyak hal misalnya olah raga, juara karate, juara paduan suara juara MTQ, mahasiswa-mahasiwa yang berprestasi itu tadi kita branding ke khalayak masyarakat. Termasuk dosenya juga misalnya kita punya alat pengering hasil pertanian kita branding, punya pupuk kita branding jadi kita sampaikan prestasi-prestasinya itu personal mahasiswanya maupun kelembagaan juga prestasi semua kegiatannya kita branding.



**Gambar 4.9.** Unisma mempunyai laboratorium agrokomplek

Pernyataan bapak kabiro tersebut dikuatkan dengan data dokumentasi yang menyatakan bahwa lingkungan kampus Unisma berhasil memadukan suatu tempat antara ruang akademik dan ruang untuk bersantai ria. Kombinasi seperti itu tentu merupakan komninasiyang sangat brilian karena menjadikan mahasiswa Unismadan sivitas akademika nyaman di kampus. Mahasiswa unisma merasa suasana belajar di lingkungan kampus menjaditidak menjenuhkan dan tentu tidak memerlukan pengeluaran tambahan biaya untuk mencari tempat selfie baru. Suasana kampus sangat romantic untuk membangun jalinan kasih antara proses pembelajaran dan

bercengkerama. Lingkungan Unisma dapat menjembatani suasana normative lingkungan pendidikan tinggi dengan suasana tempat wisata yang dikenal dengan konsep Edu-Wisata.



**Gambar 4.10.** Lingkungan Unisma dengan Suasana Tempat Wisata yang Dikenal dengan Konsep Edu-Wisata

Adapun prestasi yang telah diperoleh oleh mahasiswa Unisma dari berbagai jurusan menurut data dokumentasi cukup banyak diantaranya sebagai berikut.

Ahmad Lukman Fahri dari prodi Manajemen yang menerima penghargaan sebagai best research paper presented dalam ajang konferensi tingkat Internasional yaitu 1st Entrepreneurship, Economics, and Business International Conference (EEBIC). Selain itu ada Ayu Tri Andiani dan Muthia Wirdah Philazatus Zuhroh dari prodi Akuntansi sebagai penerima best presented pada ajang yang sama. Tidak hanya itu, prestasi internasional juga diraih oleh mahasiswa an.Dwi Mayangsari yang mengikuti International Conference, serta Vindha Ayu Novitasari, Renaldo Wildan Firmansyah, Farida Dyan Pertiwi, Rafika Nur Laili yang berkesempatan berkuliah di perusahaan luar negeri mengikuti Transfer Kredit di kampus Luar Negeri yang bermitra dengan FEB Unisma. Dari prodi Manajemen ada mahasiswa an. Vindha Ayu Novitasari dan Renaldo Wildan Firmansyah; dari prodi Perbankan Syariah an.Farida Dyan Pertiwi dan Rafika Nur Laili yang menjadi mahasiswa Transfer Kredit dengan universitas mitra FEB Unisma yang ada di luar negeri. Annisa Syafitrah Sakeh dari prodi Akuntansi yang memenangkan berbagai antara lain memenangkan juara 1 Song Cover Glam Vaganza 2021, Pekan Seni Mahasiswa Nasional tahun 2020, meraih Gold Medal di ajang Penabur Internasional Festival 2022.





**Gambar 4.11.** Para Wisudawan Diberi Penghargaan Yang Berkontribusi Mendapatkan Prestasi pada FEB

Selain unggul dalam prestasi Unisma juga unggul dalam sarprasnya seperti prodi pertanian ini Unisma mempunyai lahan 5 hektar untuk dibuat leeb pertanian. Ada tanaman-tanaman hektar untuk fakultas kedokteran .

### 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 kepemimpinanya 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 penelitian 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 **intelek yang ulama dan ulama yang intelek.** 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
- Membekali 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
- Unisma mendapatkan penghargaan sebagai Perguruan Tinggi dengan inovasi pengelolaan manajemen pendidikan berbasis pesantren terbaik dari Kementerian Agama
- Kajian kontemporer untuk memperkuat bidang keilmuan dan keimanan para civitas akademika
- Dari segi kualitas Unisma melakukan inovasi pengembangan kurikulum menuju *word class universitu* dan melengkapi sarana prasarananya dengan standar internasional.

### **2) Kepemimpinan dalam Meningkatkan Stakeholder di Unisma**

- Bapak rektor 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

- Kuat dalam mendistribusikan, mendidik bawahan-bawahannya dan di cek langsung sama beliau. Sehingga aspek sekecil apapun itu terlaksana dengan baik
- Akhirnya setelah lama kebiasaan itu menjadi budaya, Beliau ini yang merombak tatanan dari yang sebelum-sebelumnya, kepemimpinannya memang kuat untuk mewujudkan visi misi Unisma
- Kepemimpinan bapak rektor selalu menampung ide-ide dari semua, dengan melalui musyawarah. Kepemimpinannya yang sangat demokratis sehingga yang belum terwujud bisa terealisasikan
- 10
- Kepemimpinan ala Rasulullah SAW 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 inilah kepemimpinan rektor sekarang ini.

### 3) Proses dalam Mengatasi Rintangan/Masalah dalam Meningkatkan Stakeholder di Unisma

- 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
- Kalau ada dosen yang dari penilaian mahasiswa mendapat penilaian yang kurang, tindakan pimpinan di Unisma ini dosen tersebut akan direfres pengetahuan tentang budi pekerti (akan diikuti workshop budi pekerti kembali).

### **c. Implikasi *Blue Ocean Strategi* Terhadap Minat Stakeholder di Unisma**

Mengenai Implikasi *blue ocean strategi* dalam meningkatkan minat stakeholder yaitu (1) peningkatan jumlah mahasiswa baru, (2) unggul dalam prestasi dan sarpras, (3). Kesejahteraan pengelola.

#### **1) Peningkatan Jumlah Mahasiswa Baru di Unisma**

- Peningkatan jumlah mahasiswa setiap tahun ada peningkatan, Unisma memenuhi harapan mereka yang masuk kesini karena Unisma NU dan yang ingin masuk disini karena dari segi kualitasnya
- Pencapaian Unisma 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. Termasuk inovasi-inovasi dari berbagai program.

#### **2) Unggul Dalam Prestasi dan Sarpras di Unisma**

- Unisma terakreditasi unggul, hamper semua prodinya terakreditasi A
- Banyak prestasi akademik, maupun non akademik yang diperoleh mahasiswanya di tataran regional, nasional maupun international
- Kualitas pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, yang berpihak pada kemaslahatan umat menuju universitas berkualifikasi Internasional (*world class university*)
- Mengembangkan dan menyebarluaskan akses pendidikan dan ajaran Islam *Ahlussunnah waljama'ah*

- Menguatkan kapasitas institusi untuk mewujudkan kualitas pendidikan dan pembelajaran yang handal serta unggul berstandar internasional dengan meningkatkan tata kelola yang baik ( *Good University Governance*)
- Melengkapi sarana prasarana yang berstandar Internasional karena kampus ini menuju *world class university*)
- Lingkungan Unisma dapat menjembatani suasana normative lingkungan pendidikan tinggi dengan suasana tempat wisata yang dikenal dengan konsep Edu-Wisata.

### 3) Kesejahteraan Pengelola di UNISMA

- Bapak Rektor menaikkan lebih dari 100 persen naiknya gaji selama kepemimpinannya di Unisma
- BPJS kesehatan gratis
- Ada tunjangan pensiun.

## E. Proposisi Blue Ocean Strategi

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

- **PI.1** Jika fokus utama dalam *Blue Ocean Strategi* melalui branding menggunakan media sosial di setiap kegiatan untuk pencitraan, terutama *Instagram* dengan bahasa anak muda yang rileks, maka minat mahasiswa baru akan meningkat.
- **PI.2** Jika Perguruan tinggi Islam menggunakan *tiga tren* yaitu mengajarkan *ahlusunnah waljamaah*, membentuk karakter religius, dan rutin melakukan qotmil Qur'an maka mahasiswa baru tidak akan hanyut termakan ideologi.

- **PI.3** Jika perguruan tinggi Islam memiliki Ma'had/ Madrasah diniyah/ kajian kajian keagamaan di masjid kampus pada tahun pertama kuliah bagi mahasiswa baru maka akan dapat membentuk keimanan yang kokoh dan kedalaman pengetahuan agama Islam.
- **PI.4** Jika perguruan tinggi Islam mengutamakan pada peningkatan fasilitas layanan, memberikan kemudahan kepada mahasiswa selama proses kuliah maka *stakeholder* akan merasa puas.
- **PI.5** Jika perguruan tinggi Islam menyiapkan mahasiswanya menjadi manusia intelek yang ulama dan ulama yang intelek maka lulusanya akan memiliki multi kompetensi, yaitu integritas keilmuan yang unggul, dan moralitas yang kokoh.
- **PI.6** Jika perguruan tinggi Islam memiliki motto yang jelas dan memikat maka akan mudah dikenal dan diminati *stakeholder*.

## **2. Faktor-Faktor *Blue Ocean Strategi* yang dapat Meningkatkan Minat *Stakeholder* Perguruan Tinggi**

- **P2.1** Jika inovasi nilai perguruan tinggi Islam melahirkan lulusan yang berpredikat ulama yang intelek profesional dan intelek profesional yang ulama maka akan diminati stakeholder di dalam negeri maupun luar negeri.
- **P2.2** Jika perguruan tinggi Islam dalam menangkal paham radikalisme melalui doktrin-doktrin *Ahlusunnahwaljam'ah* yang kental dan menghargai agama lain melalui moderasi beragama maka akan semakin diminati stakeholder dalam dan luar negeri.
- **P2. 3** Jika perguruan tinggi Islam mengembangkan **nilai ta'awun** dalam sikap religius dengan memberlakukan UKT yang tidak memberatkan mahasiswa, dan memberikan beasiswa maka akan semakin diminati oleh stakeholder.
- **P2. 4** Jika Rektor nya visioner, mempunyai kapasitas kemampuan dan daya juang diatas rata-rata maka akan kuat dalam

mendistribusikan, mendidik bawahanya sehingga semua program akan terlaksana dengan baik.

- **P2. 5** Jika gaya kepemimpinan rektor demokratis dan humanis, selalu menampung ide-ide dari semua, dengan melalui musyawarah, maka program yang belum terwujud bisa terealisasikan.
- **P2. 5** Jika kepemimpinan Rector mencontoh kepemimpinan Rasulullah SAW maka akan menjadi idola dan dihormati bawahanya.
- **P2.6** Jika Rektor selalu melihat, mendengar, menampung masalah, dan pendengar yang baik maka segala masalah di dalam kampus akan terselesaikan dengan baik

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

- **P3.1** Jika perguruan tinggi Islam menerapkan *Blue Ocean Strategi* maka tidak perlu berdarah darah dalam mencari mahasiswa baru justru para mahasiswa yang akan mendatangi kampus tersebut.
- **P3.2** Jika perguruan tinggi Islam menerapkan *Blue Ocean Strategi* maka dapat memilih calon mahasiswa baru yang berkualitas karena sudah melalui rekrutmen yang sangat ketat.
- **P3.3** Jika para mahasiswa mulai program S1, S2 dan S3 unggul dalam prestasi scient, teknologi, agama maupun olah raga maka akan mempengaruhi minat stakeholder.
- **P3.4** Jika Peningkatan kualitas para dosen selalu diupayakan oleh pimpinan baik melalui pelatihan, pertukaran dosen dalam maupun luar negeri, kolaborasi research dalam maupun luar negeri akan mempengaruhi terhadap kualitas SDM dosen sehingga minat stakeholder bertambah banyak.

- **P3.5** Memperkuat kapasitas institusi untuk mewujudkan kualitas pendidikan dan pembelajaran yang handal serta unggul berstandar internasional dengan meningkatkan tata kelola yang baik (*Good University Governance*) akan mempengaruhi terhadap minat stakeholder.
- **P3.6** Jika perguruan tinggi Islam menuju *world class university*, maka fasilitas sarana prasarana akan dilengkapi dengan standar Internasional begitu juga lingkungan kampus yang indah dengan konsep Edu-Wisata maka akan membuat betah mahasiswa yang belajar di kampus tersebut.
- **P3.7** Jika kesejahteraan pengelola diperhatikan oleh pimpinan maka akan memberikan motivasi kerja bagi bawahan sehingga akan bekerja lebih semangat sehingga akan semakin produktif.

## **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) kecenderungannya di *Instagram* dengan menggunakan bahasa anak muda yang rileks, tidak formal. Disamping itu branding, inovasi-inovasi budaya agamis 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, religious (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 perguruan 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.

Di dalam Ma'had Al Jami'ah UIN Maliki Malang memperdalam "*Ulul Albab*" untuk model pengembangan keilmuannya dan seluruh sivitas akademika wajib menguasai bahasa Arab dan bahasa Inggris. Dalam pandangan Islam, Mahasiswa merupakan komunitas yang terhormat dan terpuji (QS: al-Mujadalah; 11), karena mereka merupakan komunitas yang menjadi cikal bakal lahirnya ilmuan (*ulama'*) yang diharapkan mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan memberikan penjelasan pada

masyarakat dengan pengetahuannya itu (QS: al-Taubah; 122). Oleh karenanya, Mahasiswa dianggap sebagai komunitas yang penting untuk menggerakkan masyarakat Islam menuju kekhalifahannya yang mampu membaca alam nyata sebagai sebuah keniscayaan Ilahi (QS: Ali-Imran; 191). UIN Maliki Malang memandang keberhasilan pendidikan Mahasiswa, apabila mereka memiliki identitas sebagai seorang yang mempunyai; (1) ilmu pengetahuan luas, (2) penglihatan yang tajam, (3) otak yang cerdas, (4) hati yang lembut dan (5) semangat tinggi karena Allah (*Tarbiyah Uli al-Albab: Dzikir, Fikir dan Amal Sholeh*, 2005: 5)

Sedangkan di Unisma ada *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*. Masjid sebagai pusat pengembangan umat dari berbagai sisi. Masjid Ainul Yaqin Unisma saat ini memiliki program Madrasah Diniyah dan Kajian Kontemporer yang terlenggara setiap hari. Kajian kontemporer diharapkan dapat memperkuat bidang keilmuan dan keimanan para civitas akademika. Segala sesuatu ada jalannya, dan jalan menuju surga adalah ilmu. Ilmu harus diperbarui, untuk meningkatkan kualitas takwa dan kualitas hidup itulah yang selalu diupayakan di Unisma.

UIN Satu Tulungagung menjadikan program madin sesuai cita-cita yang diangankan menjadi lebih dekat dengan masyarakat di samping itu kampus tidak ada pembedaan/ diskriminasi umat beragama, sehingga yang kuliah di kampus ini tidak hanya orang Islam saja. Pada ketiga perguruan tinggi menghindari dikotomik ilmu agama dan ilmu umum, sehingga lengkap ada jurusan agama dan umum. Ketiga perguruan tinggi mempunyai program *Bilingual university*, pendidikan di Universitas merupakan sintesis antara tradisi universitas dan ma'had dan berfokus pada

peningkatan fasilitas layanan, memberikan kemudahan kepada mahasiswa selama proses kuliah. Dan menyiapkan sumber daya manusia **intelektual yang ulama dan ulama yang intelektual**. Para mahasiswanya memiliki multi kompetensi, integritas keilmuan yang unggul, dan moralitas yang kokoh.

### **c. Motto yang Jelas dan Memikat**

UIN Maliki Malang memiliki motto “**Ulul Albab**”, dzikir, piker dan amal sholeh yaitu mencerahkan *spiritual* dan *akademi*. Generasi **Ulul Albab** terinspirasi dari ayat Al-Qur’an surat Ali Imron 190 yang artinya: “Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi dan pergantian malam dan siang terdapat tanda-tanda kebesaran Allah bagi orang yang berakal. Sedangkan di Unisma mottonya “*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*, sehingga mahasiswanya tidak hanya orang Islam tetapi agama lain juga ada. Di UIN Satu Tulungagung mottonya “**Kampus Dakwah Dan Peradaban**” yang didalamnya meliputi kedalaman *spiritual*, profesionalitas dan religiusitas, 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 prasarananya 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 cek 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 kepemimpinannya 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*), sepertinya itulah kepemimpinan rector pada tiga perguruan tinggi ini.

### c. Proses Mengatasi Rintangan

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 profesioanl, 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.

*Blue Ocean strategi* juga bagian dari dunia bisnis di masa kini dan masa silam. Ada sejumlah kekuatan pendorong dibalik meningkatnya

tuntutan untuk menciptakan samudra biru (Blue Ocean strategi). Kemajuan pesat teknologi secara substansional telah meningkatkan kualitas Perguruan Tinggi Islam. Sehingga semakin banyak terjadi dalam Perguruan Tinggi Islam jumlah peminat calon mahasiswa baru melebihi permintaan. Meskipun terjadi peningkatan persaingan pada era globalisasi tetapi tidak berpengaruh terhadap minat calon mahasiswa baru, setiap tahun terus meningkat.

Maka dari itu bagi Perguruan Tinggi Islam yang menerapkan *Blue Ocean Strategy* akan mengembangkan nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada pencetakan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat perguruan tinggi unggul secara menonjol di pasar.<sup>76</sup> Inovasi tanpa nilai, cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar atau *futuristis*, dan sering membidik sesuatu yang belum siap di terima dan dikonsumsi oleh *stakeholder*.<sup>77</sup> Inovasi nilai mampu menciptakan nilai baru (*differensiasi/tampil beda*) secara radikal justru maningkatkan daya tarik *stakeholder* dengan biaya operasional cenderung turun (disebut *differensiasi biaya rendah*). *Unit Costs* turun akibat volume transaksi meningkat (minat *stakeholder*) sehingga harga satuan murah yang berdampak semakin meningkatkan daya tarik pelanggan (calon mahasiswa baru) lebih banyak lagi, dan akhirnya meningkatkan kuantitas jumlah mahasiswa baru yang akan masuk pada perguruan tinggi Islam tersebut.

Bagaimanapun praktek implementasi *blue Ocean Strategy* pada Perguruan Tinggi Islam tidak mudah, karena kemungkinan ditemuinya

4

<sup>76</sup> W. Chan Kim dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudera Biru)*, Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi, 2011, hal. 31

<sup>77</sup> Thomas Peters J. dan Robert H. Waterman Jr. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books, 1982, hal. 32

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.

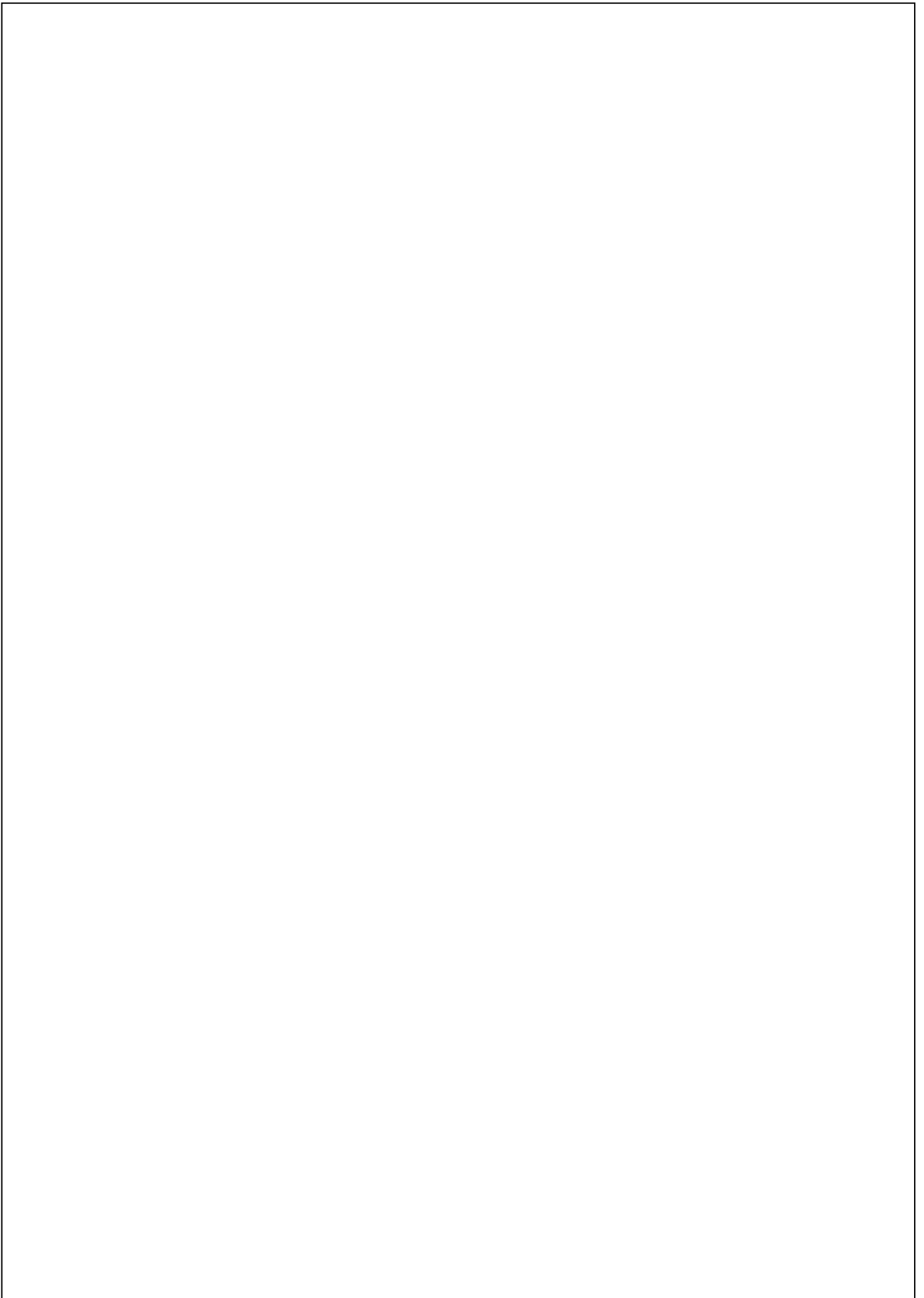
## 2. Implikasi Praktis

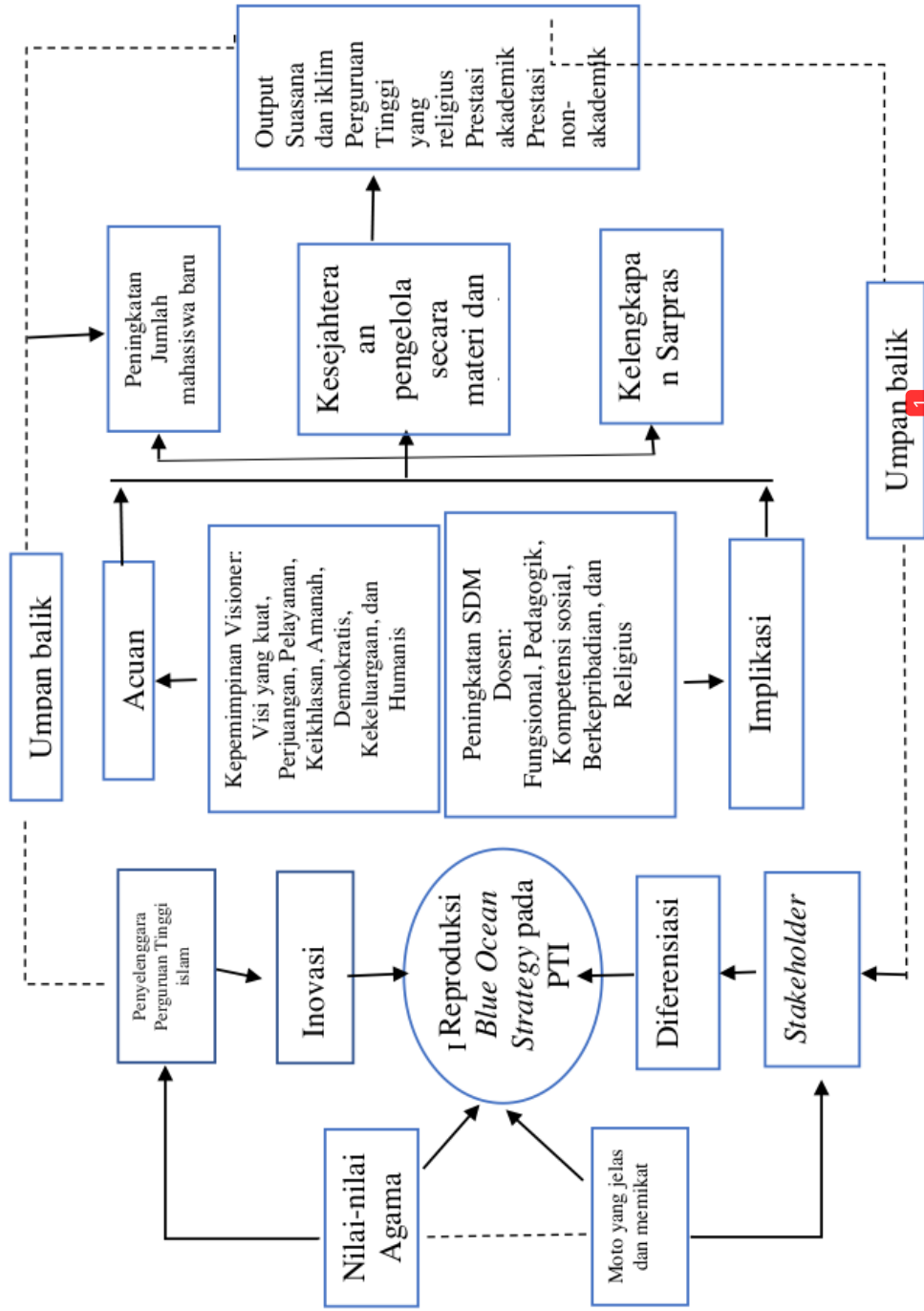
Implikasi Praktis dalam penelitian ini berlaku bagi pengambil kebijakan (Rektor) dan pengelola perguruan tinggi Islam dan dampak sosial *Blue Ocean Strategy* dalam meningkatkan minat *stakeholder*, sebagai berikut: Implikasi terhadap manajemen pendidikan Islam bahwa suatu Perguruan Tinggi Islam yang 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 *diferensiasi* 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.





Gambar 6.1 Kerangka Pengembangan **Blue Ocean Strategy** dalam menciptakan ruang pasar tanpa pesaing



## **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 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*.

#### **4. Kepada Para Peneliti Lain**

- a. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkap lebih mendalam tentang *blue ocean strategi* guna meningkatkan stakeholder perguruan tinggi Islam ditinjau pada fokus yang lain.

## 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 methiode*. Boston: Allyn and Bacon.
- Botha, Rj (Nico).2007School-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 Menado, 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.
- Tavallaee, 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 editon, Englewood  
Cliffs, Prentice-Hall.

Yukl, Gary A (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and  
Research," Journal of Management, 14, 251-289.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

### **1. Dr. Hj. Sulistyorini, M.Ag.**

**Dr. Hj. Sulistyorini, M.Ag.** lahir di Desa Duren Kecamatan Talun, Kabupaten Blitar, 1965, putri dari Bapak H. Sokheh (almarhum) dan Ibu Hj. Diniati. Pendidikan Dasar di SDN I Duren tahun 1979 serta Madrasah Tsanawiyah Negeri Jabung-Talun tahun 1982 dan pendidikan menengah pada MAN Tlogo-Blitar selesai tahun 1985. Sarjana S1 di IAIN Sunan Ampel Cabang Tulungagung jurusan Pendidikan Agama Islam 1993. Magister di STAIN Malang selesai 2001 jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan Doktor di Universitas Negeri Malang program studi manajemen pendidikan 2009.

Mengawali kariernya sebagai guru Bahasa Inggris di almamaternya MTsN Jabung sejak tahun 1996 sampai 1999. Sulistyorini sejak menyelesaikan S2 menjadi dosen tidak tetap di beberapa perguruan tinggi swasta seperti STIT Al-Muslihuun Tlogo Blitar, STKIP Tulungagung dan STAI Diponegoro Tulungagung. Tahun 2003 diangkat menjadi calon pegawai negeri sipil (CPNS) di STAIN Tulungagung. Adapun pengalaman jabatan di UIN Satu Tulungagung 2018 sebagai kepala pengembangan standar mutu di LPM, tahun 2019 – 2021 kepala pusat studi gender dan anak dan 2022 sampai sekarang sebagai kepala pusat studi gender, anak dan difabel.

Aktif menulis dan seminar. Tulisan-tulisannya hasil penelitian dapat dijumpai di Jurnal-Jurnal IAIN Tulungagung maupun di luar kampus antara lain: tahun 2011, Peran Serta Masyarakat dalam Pengembangan Sekolah Dasar, JPP, Jurnal Pendidikan & Pembelajaran, Terakreditasi No 83/DIKTI/Kep/2009, Vol 18 No 2, 2015, Motivasi kerja dalam Pendidikan Islam (Kajian teoritis Motivasi Kerja di Lembaga Pendidikan Islam), 2016 Perubahan Status perguruan Tinggi Islam, Jurnal Dinamika Penelitian, Vol. 15, No. 2, ISSN, 2017, Peran Pemimpin dalam Mengatasi Konflik dan Stress di Lembaga Pendidikan Islam, Jurnal Ta'allum, Vol. 05, No. 01, P

ISSN 2303-1891,E- ISSN2549-2926, 2018, Mangelola Konflik dan Stres di Lembaga Pendidikan Islam, Jurnal Ta'allum,Vol. 05, No. 01, P ISSN 2303-1891, E- ISSN2549-2926, 2019, Manajemen Pemasaran Jasa Pendidikan guna Meningkatkan Citra lembaga di IAIN Tulungagung, Proseding CCI Phonic Pascasarjana IAIN Tulungagung, 2021, Kontribusi Masyarakat terhadap Lingkungan Pendidikan Islam, Jurnal Dinamika Pendidikan: Media Komunikasi Sosial Keagamaan, volume 21, No. 01, Juli 2021, 2022, Collective Activity Strategy of CPD to Improve Teacher Professionalism at Islamic High School of Pesantren, International Journal of Research Publications (IJRP.ORG).

Tulisannya yang berupa buku antara lain: Manajemen Pendidikan Islam (Elkaf: Surabaya, 2006), Evaluasi Pendidikan, Teras, Cetakan I, ISBN, 979-9781-97-3, 2009, Belajar dan Pembelajaran, Teras, Cetakan I, ISBN, 978-406-978-371-7, 2012, Meretas Pendidikan Berkualitas dalam Pendidikan Islam, Teras, Cetakan I, ISBN, 978-406-978-370-9, 2012, Esensi Manajemen Pendidikan Islam (Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam), Teras, Cetakan I, ISBN, 978-406-978-381-4, 2014, Manajemen Pembelajaran pada Implementasi Kurikulum 2013 untuk Mengembangkan Pendidikan Karakter Siswa, Akademia Pustaka, Cetakan I, ISBN, 978-602-6706-44-7, 2018, Supervisi Pendidikan, DOTPLUS Publisher, 2021.

Menikah dengan Drs. Zuhdiono, M. Ag. 12 Januari 1984 dan dikarunai dua orang putri : Shofia Hattarina, M. Pd dan Faza Fitriana, M. Pd dan dua orang putra yaitu Shofa Rohman. SE dan Ichwanu Rohim AMD. Adapun menantu Hendra Pratama, M.Pd, Yazid Husen Satiti, S. ST, Gresika Mahardika, A.Md dan Febrina, S.Kep,M.Kep. Dikarunia enam cucu: Almira Engelina Symra, Rezi Husen, Sabrina, Raline Hafsyah, Zidan Al Asyrof dan Ibrahim Maulana Husen.

## **2.Drs. Jani. MM. M.Pd.**

**Drs. Jani. MM. M.Pd.** dilahirkan di Tulungagung, Jawa Timur, Pada Tanggal 10 Februari 1966, anak keempat dari empat bersaudara, Pasangan Bapak Katirin dan Ibu Painsi. Pendidikan tamat SD tahun 1981, MTsN pada tahun 1983, SMA pada Tahun 1986. Pendidikan S1 tamat pada tahun 1991 di Fakultas Sospol Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Tulungagung. Pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Islam Kadiri Jurusan Magister Management Konsentrasi Sumber Daya Manusia, tamat pada tahun 2001, dan pada Program Pascasarjana Universitas Kanjuruhan Malang, Program Studi Pendidikan Ilmu pengetahuan Sosial.pada tahun 2008.

Semasa menjadi Mahasiswa, Ia aktif dalam Organisasi Kemahasiswaan dan dipercayasebagai Sekretaris Umum Senat Mahasiswa Fakultas Sospol Universitas Tulungagung (1989-1990), dan selanjutnya dipercaya sebagai Ketua 1 BPM Fakultas Sospol Universitas Tulungagung (1990-1991). Sedangkan kegiatan Organisasi Kemasyarakatan/ Keagamaan, ia dipercaya sebagai Ketua Takmir Masjid, Sekretaris IPHI Ranting Desa Pojok, Kec. Ngantru, Kab. Tulungagung. Selanjutnya sebagai Pembina IPPNU dan IPNU Ranting Desa Pojok. Kecamatan Ngantru Kabupaten Tulungagung.

Pengangkatan Pertama untuk menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil berusia 18 tahun 11 bulan, TMT 1 maret 1985, dengan pangkat Juru Muda Tingkat I (I/b) dengan staf subag Umum / Juru ketik pada Kantor Pusat IAIN Sunan Ampel Surabaya, diperbantukan Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel TMT 1 April 1987, Penyesuaian Ijazah SMA dengan Pangkat Pengatur Muda (II/a), dengan tugas pembuat daftar gaji, TMT 1 April 1992 penyesuaian Ijazah S1 dengan Pangkat Penata Muda (III/a), dengan tugas Urusan Kepegawaian dan Keuangan, TMT 1 April 1998 – 2001 dipercaya menjadi Kasubag Kepegawaian dan Keuangan. Kemudian pada tahun 2002-2008, dipercaya menjabat Kepala Bagian Administrasi STAIN Tulungagung, Selanjutnya mulai Tahun Akademik 2007/2008 diberi Tugas tambahan sebagai Dosen Luar Biasa STAIN Tulungagung

dengan memegang mata kuliah IAD, ISD, IBD, PKn dan Pendidikan IPS. Kemudian terhitung mulai Tanggal 1 Oktober 2008 melimpah dari Jabatan Struktural menjadi Jabatan Fungsional Lektor dan diberi tugas Tambahan sebagai Sekretaris Jaminan mutu Pendidikan STAIN Tulungagung (2008-2012). Selanjutnya Terhitung mulai tanggal 1 Mei 2011 menjadi Lektor Kepala dengan pangkat golongan Peembina Tingkat I (IV/b) sampai dengan sekarang.

Pada Tahun 1992 ia menikah dengan Lilik S.Ag dari desa Pojok, Kec. Ngantru, Kab. Tulungagung. Ia adalah anak ketiga dari 3 bersaudara, dari pasangan bapak Ruslan dan Ibu Nasikah. Mereka di Anugrahi 3 Anak, 2 Putra dan 1 Putri yang bernama Moch. Fikriansyah W, Moch. Fajrulsyah S, dan Rice Oriza Nusivera.

# BLUE OCEAN STRATEGY

---

## ORIGINALITY REPORT

---

**17%**  
SIMILARITY INDEX

**17%**  
INTERNET SOURCES

**2%**  
PUBLICATIONS

**4%**  
STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

**1** [repo.iain-tulungagung.ac.id](http://repo.iain-tulungagung.ac.id) **3%**  
Internet Source

---

**2** [ojs.amikom.ac.id](http://ojs.amikom.ac.id) **2%**  
Internet Source

---

**3** [repository.uki.ac.id](http://repository.uki.ac.id) **2%**  
Internet Source

---

**4** [jurnal.pancabudi.ac.id](http://jurnal.pancabudi.ac.id) **1%**  
Internet Source

---

**5** [adoc.pub](http://adoc.pub) **1%**  
Internet Source

---

**6** [jptam.org](http://jptam.org) **1%**  
Internet Source

---

**7** [unisma.ac.id](http://unisma.ac.id) **1%**  
Internet Source

---

**8** [repository.umpri.ac.id](http://repository.umpri.ac.id) **1%**  
Internet Source

---

**9** [repository.ung.ac.id](http://repository.ung.ac.id) **1%**  
Internet Source

---

**10** [fe.unisma.ac.id](http://fe.unisma.ac.id) **1%**  
Internet Source

---

11	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	1 %
12	<a href="http://jurnaledukasia.org">jurnaledukasia.org</a> Internet Source	1 %
13	<a href="http://pdfs.semanticscholar.org">pdfs.semanticscholar.org</a> Internet Source	1 %
14	<a href="http://ejournal.unwaha.ac.id">ejournal.unwaha.ac.id</a> Internet Source	1 %
15	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	1 %

Exclude quotes  On

Exclude matches  < 1%

Exclude bibliography  On