BAB V

PEMBAHASAN

Setelah peneliti mengumpulkan data dari hasil penelitian yang diperoleh dari observasi atau pengamatan secara langsung, wawancara dengan guru, kepala sekolah serta dokumentasi di SD Muhammadiyah Terpadu Ponorogo dan SD Islam Al Azhaar Tulungagung, maka langkah selanjutnya peneliti akan melakukan analisis data dari hasil penelitian untuk menjelaskan lebih lanjut dari penelitian yang telah dilakukan. Sesuai analisis yang dipilih oleh peneliti yaitu teknik analisis data deskriptif kualitatif atau pemaparan dari hasil analisis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk dilaporkan. Peneliti memproses data yang telah dikumpulkan melalui wawancara, observasi, catatan lapangan, dan dokumen. Kemudian data dianalisis sedemikian rupa sehingga menjadi paparan data yang mudah dipahami dan kemudian diolah dengan pendekatan kualitatif. Data yang diperoleh dan dipaparkan oleh peneliti akan dianalisis dengan mengacu pada fokus masalah yang telah ditetapkan. Di bawah ini merupakan hasil analisis yang telah dilakukan peneliti, yaitu:

A. Utilitas lembaga pendidikan sehingga diminati *customer*

Untuk memperoleh data terkait Utilitas lembaga sehingga diminati *customer* peneliti menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Berdasarkan temuan peneliti peran kepala SD

Muhammadiyah Terpadu Ponorogo dan SD Islam Al Azhaar Tulungagung meliputi profil strategis yang diusung lembaga pendidikan sehingga diharapkan dapat memunculkan representasi keistimewaan lembaga dalam bentuk jasa yang memberi manfaat bagi *customer*.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Kim dan Mauborgne tentang banyaknya kegagalan perusahaan sebagian dikarenkan adanya terlalu dokus dengan banyaknya produk baru tanpa memperhatikan nilai inovatif dari sebuah barang/ jasa mereka mengakibatkan gagal memberi nilai istimewa.[1]

1. Menciptakan profil yang Strategis

Peneliti menemui adanya inovasi di kedua lembaga merupakan indikasi kedua lembaga tersebut berkembang, seperti halnya yang terjadi di SD Islam Al Azhaar Tulungagung yang merupakan lembaga pendidikan Islam pertama dengan mengusung program pembelajaran menambahkan nilai- nilai islami dan kemudian ditiru oleh lembga pendiddikan yang lain.Kemudian ide membuka sekolah *full day school,* tetapi tidak lama kemudian kembali berinovasi dengan program kelas Tahfiz, yang tidak lama setelah program inovasi ini ditawarkan dan kembali menjamur maka SD Islam Al Azhaar Tulungagung kembali berinovasi dengan kelas *English* dan ketika inovasi tersebut sudah menjamur kembali berinovasi lagi dengan Boarding School, sampai saat ini masih hanya SD Islam al azhaar Tulungagung saja yang memiliki program *boarding school* dan

[1] Kim, W. C. and Mauborgne, R, "*Value innovation: a leap into the blue ocean*", in Journal research of Business Strategy, Vol. 26 Iss: 4, June, 2005,.22 –28

kelas dhuafa. Membaca peluang yang menjanjikan tanpa harus tenggelam ke persaingan juga dilakukan oleh SD Muhammadiyah Terpadu Ponorogo berinovasi dalam pemberian layanan yang mengadopsi pelayanan bank, Ekstrakurikuller robotika yang teruji di kancah Internasional dan memiliki ekstrakurikuller Biola yang merupakan ekstrakurikuller biola pertama satu- satu nya tingkat SD di Ponorogo.

Peneliti menganalisis temuan diatas yang merupakan profil strategis ini kedua lembaga di pimpin oleh kelapa sekolah yang berfikir dinamis dalam hal memberikan utilitas jasa lembaga pendidikanya. Kepemimpinan sangat mempengaruhi munculnya ide *blue ocean* .Strategi yang tepat ketika membaca peluang dalam tantanagan globalisasi saat ini dengan menggunakan blue ocean maka permintaan akan jasa baru dibuat ndan berhasil diminati oleh *customer,* sehingga tidak perlu tenggelam dalam persaingan *red ocean.*

Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakaan Chalhoub,M sebagai berikut :

> *Additionally, Chalhoub indicated that the relationship between thought leadership and innovation is a cultural requirement in a global and competitive environment. In his theoretical framework for innovation drivers, several dimensions including thought leadership, participative management style, entrepeneurial culture, compensation mechanism, and performance evaluation criteria drive innovation, which in turn influences the organizational performance.*[2]

---

[2] Chalhoub,M ,Innovation management and thought leadership-a cultural requirement in a global competitive environtment, The Journal of American Academy of Business, Cambridge.2010.Vol 16 No 1 , 240- 245

Diperkuat dengan pernyataan Chalhoub tersebut jika kedua lembaga dalam hal penyajian profil strategis telah menggunakan kepemimpinan dan inovasi merupakan cara yang dibiasakan dalam lingkungan yang kompetitif. Adapun teori yang menunjang sebuah inovasi dalam kepemimpinann meliputi, pemikiran dalam kepemimpinan, gaya pastisipan manajemen yang dipakai, dan tampilan profil inovasi yang mewakili organisasi tersebut.

Pemikiran dalam memunculkan ide keistimewaan di kedua lembaga sangat bergantung dengan visi yang dibawa oleh kepala sekolah. Dalam memasarkan jasa pendidikan hal utama yang diusulkan sebagai perkenalan dan tujuan atau *goal* dari produk bagaimanapun adalah visi sekolah. Visi yang berbeda dengan menambah nilai lebih akan memberikan kesan lebih menarik bagi *customer*.Visi dan misi dari sekolah sangat tergantung dengan kepemimpinan yang ada pada masing masing sekolah.

Hal ini sependapat dengan Sagala:

> Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan personal untuk melaksanakan program kerja masing-masing. Menurut Sagala menggerakkan ialah kemampuan membujuk orang-orang mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Unsur esensial dalam organisasi yaitu kebersamaan langkah maupun gerak didasarkan pada instruksi yang jelas untuk mencpai tujuan. Pemimpin yang efektif cenderung mempunyai hubungan dengan bawahan yang sifatnya mendukung *(suportif)* dan meningkatkan rasa percaya diri ketika menggunakan kelompok dalam membuat keputusan.

> Pemimpin yang efektif menunjukkan pencapaian tugas pada rata-rata kemajuan, keputusan kerja, moral kerja, dan kontribusi wujud kerja.[3]

Dari pendapat di atas dapat diketahui, seorang pemimpin hanya mungkin melakukan penggerakan dengan sebaik-baiknya apabila bawahannya menaruh kepercayaan dan penghargaan terhadapnya. Jadi setiap pemimpin atau manajer yang ingin melaksanakan kepemimpinannya dengan efektif harus meningkatkan kualitas dirinya dalam memunculkan ide inovatif sebagai ke khasan lembaga yang terus berkembang pendidikan sehingga menjadikan lembaga pendidikan mencetak generasi produk yang unggul.

2. Memastikan ide utilitas bebas hambatan

Persaingan dalam insdutri jasa pendidikan yang dialami kedua lembaga telah teruji. Hal ini dibuktikan dari SD Muhammadiyah Terpadu Ponorogo yang mendapatkan juara lokal hingga kancah Internasional. Demikian halnya SD Islam Al Azhaar yang mendapat berbagai kejuaraan tingkat lokal sampai dengan provinsi. Sehingga dalam persaingan ide yang lulus uji hambatan dibuktikan dengan eksistensi ide tersebut diminati dan memperoleh kejuaraan. Banyak alasan yang mendorong *customer* meminati produk. Seorang kepala sekolah harus berfikir cepat, dinamis dan inovatif, segera membaca peluang dan segera menemukan jalan keluar

---

[3] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan* (Jakarta: Nimas Multima, 2004) hlm. 64-65.

ketika hambatan idenya terancam. Profil sekolah yang strategis, slogan yang memikat karena menarik sehingga menciptakan kekhasan lembaga pendidikan untuk mendongkrak meningkatnya pemasaran jasa pendidikan.

Hal ini juga didukung oleh teori Kim dan Mauborgne ,"*blue Ocean Strategy seeks to turn strategic management on its head by replacing 'competitive advantage' with 'value innovation' as the primary goal, where firms must createconsumer demand and exploit untaped market. The main statement about the Blue Ocean Strategy is a way how, companies can create uncontested market space that makes the competition irrelevant."* [4]

Sependapat dengan pernytaan diatas yang terjadi pada kedua lembaga adalah ulititas memberi manfaat bagi *customer* telah menjadi sebuah kebutuhan menjadikan persaingan pemasaran jasa pendidikan adalah hal yang perlu diperhatikan supaya lembaga tetap baik. Mustahil jika di dunia pendidikan tidak terdapat kompetitor untuk bertahan. Adapun cara mematikan atau bersaing yang digunakan oleh dunia pendidikan lebih bersifat etis dan terbuka. Sebuah lembaga Islam apalagi yang mengusung kompetensinya dengan bersaing produk jasa akan lebih bersifat saling menguatkan antar lembaga pendidikan Islam. Seharusnya aplikasi dalam misi dakwah Islam dan pengembangan ilmu pengetahuan menjadi tolak

---

[4] Kim .W Chan dan Reene Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*...,20

ukur customer dalam kompetisi sehingga ada nilai yang lebih bermanfaat dapat diambil selain customer maupun lembaga pendidikan Islam tersebut.

Pada kedua lembaga tersebut sudah menerapkan blue ocean strategy dalam peningkatan pemasaran jasa pendidikan dengan berbagai inovasi nilai yang diusung sebagai profil yang menarik sebagai identitas visi dan misi sekolah masing masing.

B. Menentukan Harga Strategis

1. Identifikasi koridor harga

Berdasarkan temuan peneliti penetapan harga yang diambil di SD Muhammadiyah Terpadu Ponorogo untuk mendapatkan ekstrakurikuler robotika dan biola siswa tidak dikenakan biaya tambahan ketika awal pendaftaran meskipun begitu biaya yang dikenai sebesar Rp.30.000,00/bulan. Dan di SD Islam Al Azhaar Tulungagung sama sekali tidak dikenai biaya tambahan untuk kelas tahfiz, dan *boarding school* sebesar Rp. 700.000,00 dengan berbagai fasilitas yang sepadan dan manfaat yang diperoleh maka dinilai terjangkau.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Candra Utama sebagai berikut,"agar harga dirasa murah oleh calon konsumen maka dalam menentukan harga kedua lembaga tersebut haruslah didasarkan oleh utilitas apa yang ditawarkan kepaeda konsumen potensial."[5]

Harga yang ditentukan dengan cara ini disebut harga strategis. Di SD Muhammadiyah Terpadu Ponorogo terbilang terjangkau dalam

[5] Chandra Utama, *Menjalankan Rangkaian Strategis Samudra Biru*, Jurnal Manajemen,1 Janiari 2008, Volume 12 No1

perumusan harga dan kedua lembaga telah melakukan perumusan biaya yang terjangkau oleh *customer.*

2. Menentukan Level Tertentu Dalam Koridor Harga

Selain dengan melihat utilitas dimata konsumen, untuk menentukan harga strategis langkah pertama yang harus dilakukan di kedua yaitu SD Muhammadiyah Terpadu Ponorogo dan SD Islam Al Azhaar Tulungagung adalah menentukan koridor harga. Kedua lembaga pendidikan dapat melihat dan membandingkan harga strategisnya dengan harga subtitusi, sekalipun bukan dalam industrinya. Mulai dari yang bentuknya persis sama sampai yang bentuk berbeda., fungsi sama dan bentuk dan funfsi berbeda, tujuan sama. Inovasi yang dapat dilakukan adalah dengan memasang harga yang disesuaikan dengan manfaat yang akan diterima siswa. Salah satu inovasinya adalah program beasiswa bagi siswa tidak mampu di SD Muhammadiyah Terpadu Ponorogo dan Program Dhuafa yang dimiliki SD Islam Al Azhaar Tulungagung.

Sesuai dengan yang disampaikan Kim dan Mauborgne:

> Apakah harga yang anda tawarkan dengan adanya nilai tersebut masih dapat dijangkau oleh target pembeli? Harga harus mampu dijangkau oleh konsumen industri sejenis atau mampu dijangkau dari non konsumen yang sedang berada diluar target pasar industri yang berlaku saat sekarang. Sebab pasar mengharapkan harga yang ada harus berada dibawah atau relatif dari suatu harga yang mampu dijangkau oleh konsumen dalam industri sejenis. Apabila dari harga yang ditawarkan ini, belum bisa dijangkau oleh pasar, sebaiknya dipikirkan ulang untuk penentuan harga.[6]

---

[6] Kim,W.chan dan Renee Mauborgne,*Blue Ocean Strategi...,*154

Penentuan koridor harga bisa dengan membandingkan harga yang bentuknya sama, bentuk beda namun fungsi masih sama, atau bentuk dan fungsi beda namun tujuan sama. Kedua lembaga telah melakukan koridor harga dengan adanya bantuan beasiswa di kedua lembaga tersebut.

C. Penentuan biaya strategis

Berdasarkan data yang telah dipaparkan dalam mencapai biaya sasaran kedua lembaga masing masing memiliki sitem keuangan yang mandiri dalam pengelolaanya. SD Muhammadiyah Terpadu Ponorogo memutar sistem keuangan dengan berbagai upaya mandiri melalui tabungan,koperasi,air minum oksigen milik sendiri guna efisiensi biaya yang sisa operasionalnya anntinya dapat digunakan menambah dana sasaran biaya. Demikian halnya SD Islam Al Azhaar yang memiliki jaringan eksternal yang kuat, sehingga donatur banyak membantu dalam capaian sasaran biaya, selain itu memangkas banyak pengeluaran sehingga capaian biaya sasaran dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kim dan Mauborgne menyatakan," biaya harus disesuaikan dengan harga strategis sehingga perusahaan memperoleh keuntungan. Yang terpenting dari biaya ada;lah apakah dengan biaya yang dikeluarkan lembaga pendidikan memperoleh keuntungan. Tentu bukan konsep keuntungan maksimum. Konsep biaya, pendapatan, dan keuntungan harus disesuaikan satu sama lain. Biaya ,

merupakan Apakah anda bisa mencapai biaya sasaran demi meraih laba pada harga tersebut? Penting dilakukan suatu kalkulasi menyeluruh dari seluruh biaya perusahaan, investasi, biaya operasional, biaya promosi dan hal-hal lain yang tidak bisa dihindarkan terhadap perubahan nilai produk atau jasa yang akan ditingkatkan ternyata tidak bisa menguntungkan bagi perusahaan. Meningkatkan faktor-faktor yang perlu ditingkatkan, menciptakan faktor-faktor yang baru agar konsumen memperolah manfaat lebih tinggi, tetapi perusahaan harus mampu menciptakan laba perusahaan secara baik. Ketika biaya yang ditarget tidak bisa dipenuhi, ide-ide samudra biru harus dilepaskan atau perlu dipikirkan kembali, apabila berhasil dapat dilanjutkan pada jalur adopsi."[7]

Setiap unit dalam lembaga pendidikan seharusnya dipandang sebagai profit center dan bukan cost center sehingga tiap unit bebas melakukan pengeluaran tambahn selama pengeluaran tersebut memberikan keuntungan yang pasti bagi lembaga pendidikan. Kegiatan-kegiatan yang dapat memperbaiki nama lembaga pendidikan dimata stakeholder harus juga diukur sebagai pendpatan bagi lembaga pendidikan. Keuntungan harus dilihat tidak hanya dalam artian sempit, hanya dan uang yang diperoleh, akan tetapi jaringan, nama baik lembaga juga merupakan keuntungan bagi lembaga.

---

[7] Kim,W.chan dan Renee Mauborgne,*Blue Ocean Strategi...,*155

Kedua lembaga tersebut juga telah melaksanakan langkah- langkah rumusan capaian sasaran biaya guna pengembangan pendidikan dan keduanya berhasil menapainya dengan mandiri, tanpa hutang ataupun bekerja ssama dengan bank.

D. Pengadopsian

Hambatan dari dalam organisasi sangat dimungkinkan dalam pengadopsian ide diatas. Kim dan Mauborgne menyatakan ,"bahwa banyak inoivasi dalam samudera biru disusun dengan cara berpikir yang tidak umum. "[8]

Untuk mencapai keberhasilan pengadopsian maka *blue ocean strategy* harus dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota lembaga pendidikan, staf, karyawan dan juga siswa., mereka harus mengerti pentingnya strategi baru untuk kemajuan lembaga pendidikan dan tentu tentu saja kemajuan mereka masing-masing. Lembaga pendidikan harus berusaha menjadikan strategi tersebut sebagai kebutuhan bagi setiap anggotanya, bukan sebagai tugas berat yang harus diemban. Seperti halnya yang terjadi di SD Islam Al Azhaar meskipun ide inovasi tahun ajaran lalu dan telah meluncurkan ide inovatif baru yakni kelas Inggris dan Tahfiz mampu dilakukan secara bersamaan dalam program lama *full day school*.Adapun SD Muhammadiyah Terpadu Ponorogo juga dapat berjalan seiring adanya ekstrakurikuler biola, namun tetap tidak sepi peminat dari ekstrakurikuller robotika.

---

[8] Kim,W.chan dan Renee Mauborgne,*Blue Ocean Strategi...,*158

Hal ini juga di sesuai teori pengadopsian menurut Kim, dan Mauborgne:

> Hambatan-hambatan dalam menjalankan strategi ini sudah bisa diatasi? Apakah sudah ditangani semua hambatan itu secara langsung? Perusahaan harus siap menghadapi hambatan-hambatan pengadopsian, misalnya; penolakan eksternal dari mitra bisnis, penolakan pembeli terhadap produk yang tidak mudah di gunakan oleh konsumen, tingginya kemampuan dan manfaat dari jasa atau produk yang dihasilkan belum tentu memberikan kemudahan bagi konsumen.[9]

Perlunya pengadopsian ide blue ocean strategy dalam aplikasinya sangat mendukung berhasilnya pemasan jasa pendidikan di lembaga pendidikan. Pemasaran menjadi penting seiring berkembangnya pemahaman masyarakat mengenai layanan jasa, salah satunya jasa pendidikan. Orang awam mungkin kaget dengan istilah pemasaran atau marketing pendidikan dan mengira bahwa pendidikan akan dikomersialkan. Padahal fokus pemasaran dalam pendidikan semata-mata adalah soal layanan dan memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat selaku konsumen pengguna jasa pendidikan.

Menurut penelitian James dan philip sebagaimana dikutip Krismawintari, "pada lingkungan yang kompetitif manajemen pemasaran memiliki pengaruh yang kuat bagi sekolah untuk memperhatikan kualitas produk jasa, penetapan harga (*costing*), lokasi, promosi, proses dan bukti berupa prestasi siswa baik akademik maupun

---

[9] Kim,W.chan dan Renee Mauborgne,*Blue Ocean Strategi...,*158

non akademik.[10]

Strategi bisnis dalam penjabaran di atas memuat visi dan misi lembaga pendidikan. Hal ini dilakukakun dengan mengintegrasikan aspek-aspek manajajemen yang meliputi pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi dengan tujuan yang hendak dicapai sehingga lembaga berjalan dengan sukses.[11]

Sehingga dapat dipahami bahwa pemasaran jasa pendidikan bagi lembaga pendidikan Islam yang mayoritas swasta adalah penting. Ketika kondisi masyarakat mulai cerdas dan kritis dalam menilai disertai ekspektasi yang terhadap lembaga pendidikan, maka mau tidak mau lembaga- lembaga pendidikan Islam harus berubah dengan menampilkan manajemen pendidikan yang dinamis. Jika tidak, maka lembaga- lembaga pendidikan Islam dari pesantren hingga sekolah akan ketinggalan zaman dan ditinggalkan oleh masyarakat. Dan jika pelanggan berkurang maka beban lembaga pendidikan akan meningkat dan berujung kepada kematian lembaga tersebut.

Tidak mudah memasarkan jasa yang sama pada *customer* yang sama sedangkan lembaga yang membawa adalah baru, tidak dapat dipungkiri sebagai pioner inovasi nilai lebih melekat pada lembaga pemngusung ide inovasi nilai tersebut. Hal inilah yang menjadikan

---

[10] Ihwan Fuad, *Blue Ocean Strategy sebagai paradigma baru Manajemen Pendidikan Islam*, 2008, Jurnal Ilmu Tarbiyah Vol 5 no 2 ,274

[11] Ihwan Fuad, *Blue Ocean Strategy sebagai paradigma baru Manajemen Pendidikan Islam*, 2008, Jurnal Ilmu Tarbiyah Vol 5 no 2 ,275

kokohnya suatu nilai inovasi yang melekat sebagai sebuah lembaga pengusung.

Hal ini sesuai dengan pernyataan sebagai berikut:

> Hambatan Terhadap Peniruan merupakan hambatan dari luar yang memungkinkan dialami oleh setiap Sejauh mana produk *blue ocean* mudah atau sulit ditiru ? Sebagaimana diketahui, menciptakan *blue ocean* bukanlah pencapaian yang statis melainkan suatu proses yang dinamis. Ketika suatu perusahaan telah menciptakan *blue ocean* dan akibat-akibatnya yang kuat terhadap suatu kinerja sudah diketahui pesaing, maka cepat atau lambat akan muncul pengekor. Agaknya sudah menjadi hukum alam pada saat suatu perusahaan yang sukses dan meluaskan blue ocean-nya, maka serta merta akan makin banyak perusahaan lain yang ingin ikut terjun. Rintangan bagi para peniru adalah bahwa strategi blue ocean merupakan sebuah pendekatan sistemik yang tidak hanya menuntut berjalannya setiap elemen strategis secara benar, tetapi juga menuntut keterpaduan elemen-elemen itu dalam suatu sistem integral supaya dapat menghasilkan inovasi nilai. Inilah sebabnya kita jarang melihat adanya peniruan strategi yang terjadi secara cepat, dimana meniru sistem semacam itu bukanlah hal yang mudah. Beberapa faktor yang menyulitkan untuk meniru blue ocean srategy . [12]

Dapat disimpulkan bahwa hambatan eksternal tidaklah banyak mempengaruhi gagalnya *blue ocean strategy* di sebuah lembaga yang mencentuskan ide inovatif nilai pertama.

Hal yang sama diungkapkan Butler dan McGrimmon sebagai berikut,

> *BOS and thought leadership share common grounds in terms of the drive for innovationand the importance of it as a mechanism for growth. From thought leadership perpective, research revealed that thought leadership is intertwined with innovation Although similar, the two are not the same. Thought leadership is based on innovation. In simple terms, innovation creates the new idea and thought leadership champions it until it is accepted by the organization and ready for implementation. While*

---

[12] *Ibid*.,

innovators are creative thinkers with the ability to create new ideas, thought leaders are early adopters of these ideas. [13]

Sependapat dengan uraian diatas adanya peniru ide sangat sulit diakui dan menjamin keberhasilan pelaksanaan blue ocean karena sebuah sistem jika diadopsi tanpa adanya buah pemikiran matang dari buah kepemimpinan dan kondisi elemen dari blue ocean yang menunjang ide tersebut berhasil.

---

[13] Ricardo Braganca, *Blue Ocean Strategy for Higher Education*, Journal International Conferences ITS,ICEduTech and STE , United Arab Emirates University ,2016