



# ERA BARU MANAJEMEN PENDIDIKAN

Aplikasi, Strategi, dan Inovasi



Prof. Dr. Abdul Rahmat, M.Pd.  
Mira Mirnawati, M.Pd.  
Dr. Siti Fadjarajani, M.T.  
Dr. Siti Zaenab, S.Ag., M.Pd.  
Ely Satiyasih Rosali, M.Pd.  
Dr. Widyatmike Gede Mulawarman, M.Hum.  
T. M. Haekal, S. Pd.  
Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd.  
Rita Sari, M.Pd.  
Elizabeth, S.Sos, S.Sn., M.Ds.  
Monica Hartanti, M.Ds.  
Sandy Rismantojo, S.Sn., M.Sc.  
Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd., M.Sc.  
Asmawati, M.Pd.  
Prof. Dr. Abd. Kadim Masaong, M.Pd.  
Dr. ST. Roskinah Mas, M.Pd.  
Dr. Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I.



# ERA BARU MANAJEMEN PENDIDIKAN Aplikasi, Strategi, dan Inovasi

Prof. Dr. Abdul Rahmat, M.Pd.

Mira Mirnawati, M.Pd

Dr. Siti Fadjarajani, M.T.

Dr. Siti Zaenab, S.Ag., M.Pd

Ely Satiyasih Rosali, M.Pd.

Dr. Widyatmike Gede Mulawarman, M.Hum.

T. M. Haekal, S. Pd.

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd.

Rita Sari, M.Pd.

Elizabeth, S.Sos, S.Sn., M.Ds.

Monica Hartanti, M.Ds.

Sandy Rismantojo, S.Sn., M.Sc.

Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd., M.Sc.

Asmawati, M.Pd.

Prof. Dr. Abd. Kadim Masaong, M.Pd.

Dr. ST. Roskinah Mas, M.Pd.

Dr. Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I.



## ERA BARU MANAJEMEN PENDIDIKAN Aplikasi, Strategi, dan Inovasi

Prof. Dr. Abdul Rahmat, M.Pd.

Mira Mirnawati, M.Pd

Dr. Siti Fadjarajani, M.T.

Dr. Siti Zaenab, S.Ag., M.Pd

Ely Satiyasih Rosali, M.Pd.

Dr. Widyatmike Gede Mulawarnan, M.Hum.

T. M. Haekal, S. Pd.

Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd.

Rita Sari, M.Pd.

Elizabeth, S.Sos, S.Sn., M.Ds.

Monica Hartanti, M.Ds.

Sandy Rismantjo, S.Sn., M.Sc.

Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd., M.Sc.

Asmawati, M.Pd.

Prof. Dr. Abd. Kadim Masaong, M.Pd.

Dr. ST. Roskinah Mas, M.Pd.

Dr. Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I.

Pertama kali diterbitkan Juni 2020

Oleh **Ideas Publishing**

Alamat: Jalan Joesoef Dalie No. 110 Kota Gorontalo

Surel: infoideaspublishing@gmail.com

Anggota IKAPI, No. 0001/ikapi/gtlo/II/14

ISBN: 978-623-234-064-0

Penyunting : Abdul Rahmat, Yuhelson

Penata Letak : A. Hanan Nugraha

Desain Sampul: Moh. Hasan

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang  
dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

### Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

#### Hak Cipta Pasal 4

Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan peundang-undangan yang berlaku.

#### Ketentuan Pidana

##### Pasal 112

Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) dan/atau Pasal 52 yang dimiliki Pencipta dilarang dihilangkan, diubah, atau dirusak. untuk Penggunaan Secara Komersial, dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

##### Pasal 115

Setiap Orang yang tanpa persetujuan dari orang yang dipotret atau ahli warisnya melakukan Penggunaan Secara Komersial, Penggandaan, Pengumuman, Pendistribusian, atau Komunikasi atas Potret sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 untuk kepentingan reklame atau periklanan untuk Penggunaan Secara Komersial baik dalam media elektronik maupun non elektronik, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah Swt. yang telah memberikan semua rahmat dan karunia-Nya sehingga kami dapat menyusun buku ini.

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan, yang dilakukan melalui pengelolaan bidang bidang yang terkait dengan pendidikan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Fattah (2012: 123), bahwa manajemen pendidikan pada dasarnya adalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan melalui pengolahan bidang-bidang pendidikan. Ruang lingkup manajemen pendidikan meliputi semua kegiatan yang menjadi alat untuk menunjang proses belajar mengajar dalam rangka untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, yaitu: Manajemen kurikulum, Manajemen Personalia, Manajemen Peserta Didik, Manajemen Sarana dan Prasarana, Manajemen Keuangan, Manajemen Administrasi, Manajemen Humas, dan Manajemen Lainnya.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah membantu hingga selesainya buku ini. Semoga amal baik yang telah diberikan mendapat balasan yang berlipat ganda. Amin.

Semoga buku ini dapat dijadikan sebagai sumber referensi ilmiah dan bermanfaat bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Gorontalo, Juni 2020

Penulis

# ERA BARU MANAJEMEN PENDIDIKAN

## Aplikasi, Strategi, dan Inovasi

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
<b>BAB I</b>	
<b>ORIENTASI BARU MANAJEMEN PENDIDIKAN</b>	
Prof. Dr. Abdul Rahmat, M.Pd., Mira Mirnawati, M.Pd	
Universitas Negeri Gorontalo	
abdulrahmat@ung.ac.id .....	1
<b>BAB II</b>	
<b>RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN</b>	
Dr. Siti Fadjarani, M.T.	
Universitas Siliwangi Tasikmalaya	
sitifadjarani@unsil.ac.id .....	13
<b>BAB III</b>	
<b>MENGELOLA KELAS BESAR DAN KELAS KECIL</b>	
Dr. Siti Zaenab, S.Ag., M.Pd.	
IAHIN Gde Pudja Mataram	
chlasita68@gmail.com .....	31
<b>BAB IV</b>	
<b>MANAJEMEN PESERTA DIDIK</b>	
Ely Satiyasih Rosali, M.Pd.	
Universitas Siliwangi Tasikmalaya	
ely@unsil.ac.id .....	55
<b>BAB V</b>	
<b>MANAJEMEN DISIPLIN PENDIDIK BERKUALITAS</b>	
Dr. Widyatmike Gede Mulawarman, M.Hum.	
FKIP Universitas Mulawarman	
widyatmike.fkip.ummul.ac.id .....	89
<b>BAB VI</b>	
<b>MANAJEMEN KEUANGAN PENDIDIKAN</b>	
T.M. Haekal, S. Pd.	
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	
tmhaekal.th@gmail.com .....	115



<b>BAB VII</b>	
<b>HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT</b>	
Dr. Purwani Puji Utami, S.E., M.Pd.	
STKIP Kusuma Negara	
purwani@gmail.com .....	131

<b>BAB VIII</b>	
<b>MANAJEMEN PENDIDIKAN INKLUSI</b>	
Rita Sari, M.Pd.	
Dosen IAIN Langsat	
ritasari17@iainlangsa.ac.id.....	151

<b>BAB IX</b>	
<b>KAJIAN KEBERHASILAN PENERAPAN PROSES</b>	
<b>DESAIN PADA PESERTA MATA KULIAH TUGAS</b>	
<b>AKHIR MAHASISWA DKV SEBAGAI UPAYA</b>	
<b>UNTUK MENGEVALUASI KURIKULUM PROGRAM</b>	
<b>STUDI SARJANA</b>	
Elizabeth, S.Sos, S.Sn., M.Ds., Monica Hartanti, M.Ds.,	
Sandy Rismantoyo, S.Sn., M.Sc.	
Universitas Kristen Maranatha	
ewianto@gmail.com .....	159

<b>BAB X</b>	
<b>BLUE OCEAN STRATEGY PADA PENDIDIKAN</b>	
Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd., M.Sc.	
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Terbuka	
riens@ecampus.ut.ac.id.....	179

<b>BAB XI</b>	
<b>EVALUASI KINERJA GURU DALAM PEMBINAAN</b>	
<b>KARAKTER SISWA</b>	
Asmawati, Kadim Masaong, ST. Roskinah Mas	
asmawatjunaris123@gmail.com.....	195

<b>BAB XII</b>	
<b>MANAJEMEN SEKOLAH</b>	
Dr. Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I.	
Dosen STAI Auhiatrasyidin Tembilahan - Riau	
lilifahrina.tbh@gmail.com.....	211

# BAB I

## ORIENTASI BARU MANAJEMEN PENDIDIKAN

Prof.Dr. Abdul Rahmat, M.Pd, Mira Mirnawati, M.Pd.  
Universitas Negeri Gorontalo  
abdulrahmat@ung.ac.id

### A. Pemahaman Dasar Manajemen

Di banyak bagian dunia, ada pengakuan bahwa pendidikan membutuhkan pemimpin dan manajer yang efektif jika mereka ingin memberikan yang terbaik kepada para alumninya. Ketika ekonomi global mengalami resesi, pemerintah lebih menyadari bahwa aset utama mereka adalah orang-orang yang kompetitif dan semakin tergantung pada sebuah sistem pendidikan yang menghasilkan tenaga kerja terampil. Hal ini memerlukan para pendidik yang terlatih dan berkomitmen, dan pada gilirannya, memerlukan kepemimpinan pendidikan yang sangat efektif dan dukungan lain manajer senior dan menengah. Bidang manajemen pendidikan adalah pluralis, dengan banyaknya kekurangan perspektif dan kesepakatan yang tak terelakkan mengenai definisinya. Salah satu kunci perdebatan apakah manajemen pendidikan telah menjadi bidang yang berbeda atau hanya sebuah cabang studi yang lebih luas dari manajemen. Sementara pendidikan dapat belajar dari manajemen lain, manajemen pendidikan harus terpusat tujuan pendidikan.

Menurut C.S. George Jr. (1972), manajemen berasal dari kata *manage* (*maneggio*, Italia) yang dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia kata *manage* berarti: mengurus, memimpin, mencapai, dan memerintah. Berdasarkan pengertian secara etimologis itu munculah konsep manajemen yang secara terminologis



Safanayong, Yongki. (2006). *Desain Komunikasi Visual Terpadu*. Jakarta: Arte Intermedia.

Santorio, Scott W. (2014). *Guide to Graphic Design*. Amerika Serikat: Pearson Education.

Sidjabat, Samuel, B.S. (2009). *Mengajar Secara Profesional*. Bandung: Yayasan Kalam Hidup.

Tim Kurikulum dan Pembelajaran Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan, (2014). *Buku Kurikulum Pendidikan Tinggi*. Indonesia: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Tim Penyusun Buku Panduan Tugas Akhir Prodi S-1 DKV, (2013). *Buku Panduan Tugas Akhir*. Bandung: Prodi S-1 DKV.

### Sumber Online

Ibrahim, R. Masitoh. Evaluasi Kurikulum. [http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR.\\_PEND.\\_LUIAR\\_BI-ASA/196209061986011-AHMAD\\_MULYADIPRANA/PDF/Evaluasi\\_Kurikulum.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUIAR_BI-ASA/196209061986011-AHMAD_MULYADIPRANA/PDF/Evaluasi_Kurikulum.pdf). Diakses pada tanggal 8 juni 2016, 11.00

NN, <http://e-journal.ikipgrimadun.ac.id/index.php/JPE/article/viewFile/27/26>, diakses pada tanggal 8 juni 2016, pkl. 11.00 WIB

Psikologi Islam. (2017). <http://www.psikologiku.com/teori-hirarki-kebutuhan-maslowl/>. diakses pada tanggal 24 Februari 2017, pkl 21.43 WIB

Situs Universitas Pendidikan Indonesia, 2016. <http://file.upi.edu/Direktori/FPMIPA, diakses pada tanggal 8 juni 2016, pkl. 11.00 WIB>

Sunhaji. (2013). Konsep Pendidikan Orang Dewasa. Jurnal Kependidikan, 1(1). <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=403050&vaI=8826&title=KONSEP%20PENDIDIKAN%20ORANG%20DEWASA>. diakses pada tanggal 1 Maret 2017, pkl 11.53 WIB

## BAB X BLUE OCEAN STRATEGY PADA PENDIDIKAN

Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd., M.Sc.

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Terbuka  
[riens@ecampus.ut.ac.id](mailto:riens@ecampus.ut.ac.id)

### A. Latar Belakang

Ketatnya persaingan dalam dunia usaha membutuhkan lahirnya strategi-strategi baru yang tidak seketika dapat ditiru oleh para pesaing. Banyaknya pesaing dengan produk yang hampir sama memaksa perusahaan agar memiliki satu ciri khas di mata konsumen. Salah satu cara yang lazim dilakukan adalah dengan menciptakan keunggulan produk (*competitive advantage*) berupa keunggulan terhadap pesaing yang didapatkan dengan menawarkan kepada konsumen nilai yang lebih besar daripada penawaran pesaing. Selanjutnya agar tetap eksis perusahaan harus berupaya mengatur strategi yang membangun keunggulan memenangkan persaingan.

Pada dunia industri, upaya memenangkan persaingan memerlukan biaya yang tidak sedikit, untuk promosi dan pengembangan produk. Seperti untuk pembuatan iklan, mensponsori satu kegiatan, memberi pemotongan harga dan berbagai strategi lainnya. Usaha tersebut diarahkan agar sebuah produk tetap bertahan di pasar. Kondisi tersebut secara langsung berdampak pada persaingan terbuka antar produk. Alhasil, ada sebuah produk yang bertahan di pasar dan ada produk yang terpaksa "gulung tikar", tersingkir dari gelanggang. Pemasar berkompetisi dengan para pesaing dengan berlomba-lomba menonjolkan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.



Menurut W. Chan Kim and Renee Mauborgne (2005), dewasa ini perusahaan selalu berusaha untuk merebut bagian pasar yang terbesar dengan membangun pertahanan terhadap kompetisi pada satu industri yang sejenis. Strategi yang digunakan adalah dengan membuat pilihan antara nilai yang akan diberikan kepada konsumen dan biaya yang harus dikeluarkan. Penciptaan nilai lebih bagi konsumen juga berarti besarnya biaya yang harus dikeluarkan. Akhirnya pemasar harus membuat pilihan antara diferensiasi dan biaya yang murah. Konsumen yang sudah semakin "cerdas" mulai dapat memilih antara manfaat yang diberikan oleh suatu produk dengan biaya yang dikeluarkan. Loyalitas saat ini mulai dipertanyakan karena banyaknya pilihan produk yang tersedia. Agar tetap menjadi pilihan, perusahaan mesti berupaya lebih keras agar dapat memenuhi nilai yang diinginkan konsumen terhadap barang dan jasa berupa *Point-of-difference* (POD) yaitu atribut positif atau benefit yang diasosiasikan dengan suatu merek dan diyakini konsumen tidak akan didapatkan dari merek pesaing.

Dewasa ini pengelolaan lembaga pendidikan telah banyak mengadopsi manajemen dunia usaha. Indrajit (2006) menjelaskan perspektif proses internal pada perguruan tinggi hampir sama dengan usaha bisnis, berupa satu pola umum suatu proses. Proses tersebut terdiri dari tiga tahap, berupa tahap proses inovasi, tahap proses operasi dan tahap proses pemberian layanan purna jual. Proses inovasi pada perguruan tinggi dalam proses internal adalah proses yang secara terus menerus dilakukan untuk menanggapi kebutuhan pelanggan dan menciptakan ide baru berupa konsep satu produk atau jasa baru secara tepat waktu, efisien, dan efektif. Sementara itu Tilaar (2012) juga menyatakan aplikasi manajemen modern sudah mulai dicoba diterapkan dalam dunia pendidikan, namun penerapannya disamakan saja dengan penerapan pada dunia

bisnis tidak sampai tuntas. Perbedaan yang mendasar antara dunia bisnis dengan dunia pendidikan adalah pada dunia pendidikan organisasinya mempunyai visi dan misi yang jelas disertai dengan idealisme yang tinggi, yaitu membantu proses memannusiakan manusia. Budaya pendidikan (*educational culture*) mengandung nilai-nilai kemanusiaan yang kental yang sering terlepas dari visi memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Sehingga aplikasi manajemen modern dalam dunia bisnis harus disesuaikan dengan budaya pendidikan. Penerapan manajemen modern dalam dunia pendidikan perlu dikaji dan diperlukan kehati-hatian dalam penerapannya. Namun diakui bahwa teori-teori manajemen modern memperkuat pentingnya interaksi dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan pendidikan lainnya.

Salah satu aplikasi manajemen modern dalam dunia pendidikan adalah bagaimana lembaga pendidikan memandangi siswa/ anak didik/ mahasiswa dan pengguna lulusan sebagai pelanggan. Keberlangsungan satu lembaga pendidikan saat ini muai dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan. Perubahan kurikulum juga memiliki dampak pada komunitas bisnis, karena dunia industri ingin merekrut tenaga kerja yang telah siap pakai tanpa menyediakan investasi untuk belajar dan pengembangan lebih lanjut (Karpagam P L and Suganthi, 2012). Hal ini berarti bahwa lembaga pendidikan sudah mulai diharuskan untuk berfikir dalam kacamata dunia bisnis, terutama dalam aplikasi strategi pengembangannya.

Tak dapat dipungkiri, dewasa ini dunia pendidikan menghadapi persaingan yang hampir sama dengan dunia industri. Banyaknya lembaga pendidikan yang bermunculan dengan berbagai keunggulan yang ditawarkan mengakibatkan lembaga-lembaga pendidikan yang telah "mapan" mulai berfikir untuk melakukan terobosan besar agar tetap eksis. Hampir sama



dengan dunia industri, *competitive advantage* juga merupakan satu keharusan yang dimunculkan. Pelanggan yang cerdas akan memilih lembaga pendidikan yang dapat memberikan keunggulan kepada siswa dan lulusannya. Lembaga-lembaga pendidikan kemudian berlomba-lomba memberikan tambahan muatan pembelajaran untuk meningkatkan keunggulan sekolahnya. Hal ini menempatkan lembaga pendidikan dalam *red ocean* (persaingan yang berdarah-darah). Saling berpacu untuk menyingkirkan para pesaing pasar dengan terus-terus menerus menciptakan keunggulan. Akibatnya lembaga pendidikan yang memiliki sumberdaya yang memadai, mungkin dapat memenangkan persaingan, sedangkan lembaga pendidikan yang tidak memiliki sumberdaya memadai akan tertelantar dari persaingan.

Jika terus menerus "berenang" dalam *red ocean*, maka pilihannya adalah kalah atau menang. Perusahaan atau lembaga pendidikan harus memilih langkah cerdas yang lain agar terhindar dari kekalahan. *Blue ocean strategy* merupakan salah satu solusi yang dapat digunakan untuk menghindari persaingan. Hal yang membedakan antara pemenang dan pecundang dalam *blue ocean strategy* adalah pendekatan strategi yang digunakan. Perusahaan yang terperangkap dalam *red ocean* mengikuti pendekatan konvensional, yakni berlomba-memenangi kompetisi dengan membangun posisi kokoh dalam tatanan industri yang ada. *Blue ocean strategy* tidak menggunakan kompetisi sebagai patokan. Sebaliknya menggunakan strategi yang disebut *value innovation*. Inovasi tanpa nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi.

Tertarik pada permasalahan di atas, maka tulisan ini akan membahas *Blue Ocean Strategy* yang membuat kompetisi jadi tidak relevan lagi terutama dalam bidang pendidikan.

## B. Red Ocean dan Penciptaan Tiada Henti Blue Ocean

Struktur pasar ditandai dengan kondisi permintaan dan penawaran, membentuk penjualan dan meningkatkan pembelian. Sehingga untuk tetap eksis di pasar organisasi harus dapat meningkatkan permintaan konsumen terhadap barang-barang hasil produksinya. Sementara itu meningkatkan jumlah permintaan konsumen bukanlah suatu perkara yang mudah, dibutuhkan serangkaian strategi dan kerja keras agar produk-produk perusahaan tetap dilirik oleh konsumen. Persaingan yang sangat berat seperti itu digambarkan seolah-olah berada pada persaingan lautan yang berdarah-darah yang dikenal dengan *Red Ocean*.

*Red Ocean* merepresentasikan semua industri yang eksis saat ini yang dikenal dengan *market space*. Fokus pada *Red Ocean* berarti berbicara tentang kompetisi, keterbatasan pasar dan keharusan untuk mengalahkan pesaing untuk mencapai kesuksesan. Strategi perusahaan difokuskan pada bagaimana menang dari para pesaing dengan menciptakan *competitive advantage*. Hal ini berarti perusahaan harus memiliki kinerja yang lebih baik dari pada para pesaing dan menguasai bagian terbesar dari pangsa pasar yang ada. Penguasaan teknologi merupakan suatu keharusan dalam meningkatkan produktivitas pada *red ocean*. Kim and Mauborgne dalam Bran Levy (2005) menyatakan bahwa arus globalisasi menyebabkan informasi produk dan harga dapat diketahui dengan cepat dan mendunia. Reling pasar yang masih ada dan penguasaan atas monopoli perlahan-lahan akan menghilang. Pada saat yang sama hanya ada sedikit kesempatan untuk meningkatkan permintaan dan pengembangan pasar. Sehingga jumlah penawaran produk yang ada melebihi permintaan, terjadilah apa yang disebut sebagai *over supply*. Situasi ini akan mempercepat daur hidup produk, terjadi perang harga, dan penurunan profit margin. Perubahan



*market share* menjadi *zero-sum game*, di mana keunggulan suatu perusahaan merupakan kekalahan perusahaan lainnya.

Penelitian di AS menunjukkan bahwa banyak merk-merk terdahulu yang sudah mulai tidak disukai lagi. Pada merk-merk yang sudah familiar, pembeli dengan mudah berpindah ke merk lain yang menawarkan harga yang lebih murah. Kenyataan ini membuat perusahaan berkecukupan pada bagaimana meningkatkan *competitive advantage* sebagai satu-satunya upaya memenangkan persaingan dalam samudra persaingan yang sangat keras. Perusahaan melupakan strategi yang jarang sekali diaplikasikan dalam pemasaran yaitu bagaimana menemukan pasar baru dan pengembangan pasar di mana tidak ada persaingan dan menjaga eksistensinya.

Kelemahan dari bentuk persaingan di atas, mendorong lahirnya sebuah strategi pasar baru. Sebuah strategi di mana pemasar dapat mempromosikan produknya di antara banyak pilihan produk lain tanpa harus menjalani persaingan. Strategi ini dikenal dengan *Blue ocean Strategy*.

*Blue ocean strategy* adalah penciptaan pasar baru (yang bahkan sama sekali tidak dilirik oleh kompetitor), penciptaan nilai baru pada produk, dan yang paling penting adalah membuat kompetisi menjadi tidak relevan. Pemikiran tentang *blue ocean strategy* dimulai ketika dunia industri berada dalam persaingan yang semakin tajam (*read ocean*). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne dari Insead. Istilah tersebut terus berkembang dan sekarang ini telah menjadi istilah yang sangat populer. *Blue ocean strategy* menunjukkan semua industri yang tidak eksis hari ini, pangsa pasar yang belum diketahui, dan murni dari persaingan. Mengambil posisi sebagai *market nicher*, yaitu perusahaan yang melayani segmen kecil yang dipandang rendah atau diabaikan oleh perusahaan-perusahaan lain di industrinya (Kotler, 2006).

Di sini permintaan atas suatu produk diciptakan oleh pemasar. Bukan diperebutkan dengan pemasar lainnya, sehingga akan banyak kesempatan untuk tumbuh dan berkembang jika pilihan pasar yang dituju cukup mendatangkan keuntungan. Salah satu keunggulan dari strategi ini adalah memperkecil terjadinya persaingan terbuka. Strategi ini juga memungkinkan perusahaan melakukan diferensiasi dengan biaya yang rendah secara berkelanjutan.

Ada empat isu penting yang diperlukan oleh perusahaan yang coba diangkat dalam *blue ocean strategy* (Kim and Mauborgne, 2004)

1. *Blue ocean* bukan berbicara tentang inovasi teknologi, kepastian penggunaan teknologi bukan merupakan syarat mutlak dalam *blue ocean strategy*. Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa penggunaan teknologi diperlukan namun tidak dapat menunjang *blue ocean strategy* dalam jangka panjang. Hal terpenting adalah bagaimana menghubungkan antara teknologi dan nilai yang diinginkan oleh konsumen.
2. Kewajiban untuk menciptakan *blue ocean* pada core bisnis yang sama. Hal ini membuat tidak ada kewajiban untuk menciptakan *blue ocean* dengan cara menciptakan pasar yang baru dan konsumen yang baru pula, tetapi dapat dilakukan dengan melihat potensi pasar yang selama ini belum tergarap dan konsumen-konsumen yang sama sekali belum tersentuh.
3. Perusahaan dan industri adalah unit analisis yang salah. Unit analisis yang selama digunakan oleh pemasar adalah perusahaan dan industri. Pemasar belum mempunyai kekuatan untuk melakukan analisis mencari lahan lain untuk mengembangkan industrinya. Unit analysis yang dikembangkan dalam *blue ocean* adalah strategi perubahan,



tindakan managerial dan keputusan yang dimasukkan ke dalam keputusan strategi pemasaran sebacara makro.

4. Menciptakan *blue ocean* berarti membangun ekuitas merk. Satu kekuatan *blue ocean strategy* adalah kemampuannya untuk menciptakan ekuitas merk. Banyak merk-merk yang tetap mejadi legenda lalu masih dapat diingat oleh konsumen karena tidak ada pesaing.

W. Chan Kim and Renee Mauborgne (2004) mengidentifikasi dua cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan *blue ocean strategy*. Pertama dalam skala kecil perusahaan dapat memberikan peningkatan untuk melengkapi industri yang masih baru. Cara ini terlihat pada CJ-Global Logistics Service (CJ-GLS), sebuah perusahaan third-party logistics (3PL) provider, bagaimana perusahaan ini berusaha untuk menjadi *market leader* dalam industri 3PL di Korea Utara (Changsu Kima, Kyung HoonYangb, Jaekyung Kimc, 2007). Kedua dalam skala yang lebih luas *blue ocean* dapat diciptakan dicelah-celah *red ocean* yang telah terbentuk ketika perusahaan berusaha untuk tetap bertahan dalam industri yang sama. Konsep ini dikembangkan oleh perusahaan penerbangan Air Asia dengan menawarkan manfaat baru yang akan diperoleh oleh konsumen dalam penerbangan, seperti penerbangan yang cepat dengan biaya yang lebih murah. (<http://www.itpin.com>)

Konsep dasar *Blue Ocean Strategy* adalah *value innovation*. Menurut Kim and Mauborgne dalam Bran Levy (2005) *value innovation* merupakan sebuah strategi yang memfokuskan pada penciptaan lompatan nilai untuk pembeli dan perusahaan, dengan cara demikian akan membuka pasar baru. Intinya adalah bagaimana menawarkan kurva manfaat baru untuk konsumen dengan membuang manfaat-manfaat yang tidak penting. Tindakan ini akan berujung pada efisiensi biaya namun tetap dalam koridor pemberian manfaat yang dibutuhkan

konsumen. *Value innovation* dapat terjadi di mana pun dalam seluruh kegiatan perusahaan-produk, layanan, pengiriman, biaya, harga dan model bisnis. Intinya adalah bahwa *value dan innovation* tidak dapat dipisahkan. *Value innovation* menempatkan penekanan yang sama pada nilai dan inovasi. *Value innovation* tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan pelanggan yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya. *Blue ocean* merupakan penciptaan pasar baru tanpa pesaing yang memungkinkan perusahaan menyentuh konsumen dalam skala yang lebih luas yang juga berarti benefit yang sangat besar.

Prinsip *Blue Ocean Strategy*

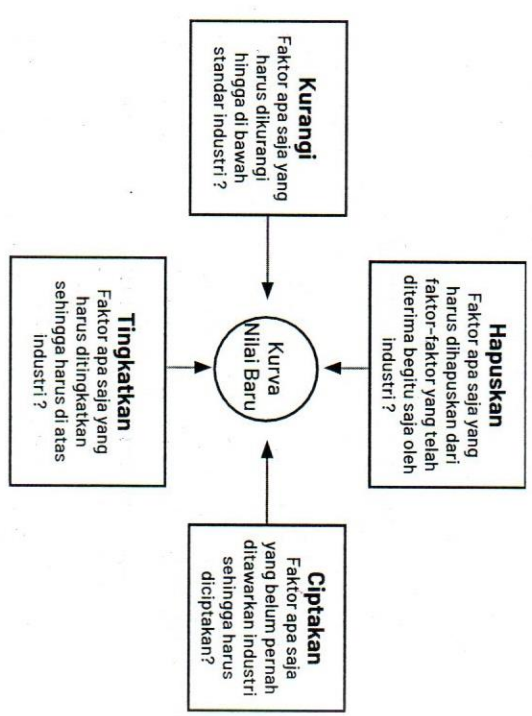
Prinsip-Prinsip Perumusan	Faktor Risiko yang Ditangani oleh Setiap Prinsip
Merekonstruksi batasan-batasan pasar	↓ Risiko pencarian
Fokus pada gambaran besar bukan pada angka	↓ Risiko perencanaan
Merjangkan melampaui permintaan yang ada	↓ Risiko skala
Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	↓ Risiko model bisnis
Prinsip-prinsip eksekusi/ pelaksanaan	
Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	↓ Risiko organisasi
Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	↓ Risiko manajemen

Menurut Stan (2006) *Blue ocean Strategy* tidak terhindar dari risiko yang bersumber dari dua hal, (1) formulation risk, mulai mencoba sebuah rencana, *scaling up* dan merencanakan sebuah model bisnis yang baru, (2) *execution risk*, menentukan apa yang harus dilakukan oleh organisasi secara tepat dan mengetahui



bagaimana menangani perubahan. Perusahaan harus memiliki sebuah portofolio produk untuk blue ocean, proses organisasi dan motivasi dari para pelaksana.

CJ-GLS mengembangkan strategi baru berdasarkan empat *framen work*, yaitu *Eliminate* (hapuskan), *Reduce* (Kurangi), *Raise* (tingkatkan), dan *Create* (ciptakan) atau ERRC seperti yang dikenal oleh Kim dan Mouborgne dalam Kerangka Kerja Empat Langkah (Kim dan Mauborgne, 2008).

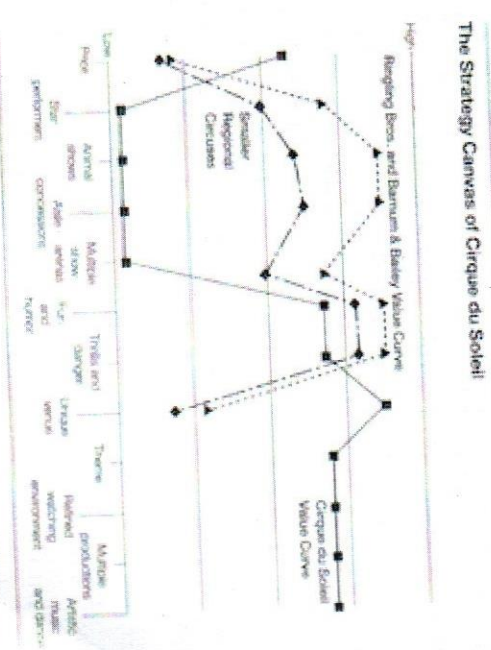


Gambar 10.1. Alat analisis blue ocean strategy, the four action framework

Penerapan konsep *Blue Ocean Strategy* dalam industri otomotif dapat dilihat dalam pertumbuhan industri mobil Xenia di Indonesia. Produk ini berhasil menciptakan kategori sendiri yang sebelumnya tidak terjangkau. Xenia menggabungkan manfaat mobil kecil (yang hemat BBM), mobil Korea (harga murah), mobil keluarga (ruangan yang relatif luas), layanan puna jual yang baik. Memang dalam upaya menggabungkan manfaat tersebut, Xenia harus mengorbankan beberapa manfaat lainnya seperti kualitas dan kuantitas interior, dan desain model

1. Perusahaan yang memiliki merk kuat akan mampu menggunakan *blue ocean strategy*, karena kecilnya kemungkinan untuk mendapatkan persaingan dari kompetitor
2. *Blue ocean Strategy* juga menawarkan biaya yang lebih murah dibandingkan dengan strategi pemasaran lainnya.
3. *Blue ocean Strategy* bergantung pada nilai inovasi bukan *competitive advantage*, dan harus mencoba untuk menarik konsumen yang lain atau pangsa pasar yang belum tersentuh.
4. *Blue Ocean Strategy* mencapai keuntungan finansial yang lebih baik dari pada *Red Ocean Strategy*.

Kerangka kerja dan alat analisis digunakan agar perumusan dan penerapan *blue ocean strategy* adalah *strategy canvas* (kanvas strategi).



Gambar 10.2 alat analisis blue ocean strategy, kanvas strategi



### C. Blue Ocean dalam Dunia Pendidikan

Tidak dapat dipungkiri, saat ini dunia pendidikan telah mulai dikelola menggunakan metode-metode manajemen modern. Lembaga pendidikan, baik sekolah maupun perguruan tinggi perlu mencari competitive advantage yang akan dijual kepada customer (siswa maupun stakeholders). Dunia pendidikan saat ini dipandang sebagai salah satu bisnis yang menjanjikan, karena kebutuhan akan pendidikan yang bermutu semakin meningkat dari waktu ke waktu seiring dengan semakin majunya perekonomian sebuah negara. Selain itu jenis pendidikan yang dibutuhkan masyarakat juga semakin variatif seiring dengan semakin majunya masyarakat (http://roboto.co.id/bisnis-pendidikan). Sumargo (2004) menjelaskan bahwa bisnis pendidikan selayaknya berada pada level tertinggi yaitu transformation-business, ehingga harus benar-benar ada value yang terasa oleh peserta pendidikan (konsumen). Kalau suatu program pendidikan dibuat tanpa kualitas sama sekali dan jizahnya dijual murah maka bisnis pendidikan itu akan jatuh ke level paling bawah, yaitu commodity-business.

Peter Drucker dalam Dorigin (2017) menegaskan mengenai kekhasan lembaga pendidikan, yaitu lembaga yang bertugas untuk mengembangkan ilmu dan manusia. Lembaga itu juga bekerja dengan etka yang sangat ketat dan menghargai proses panjang manusianya. Berbeda dengan dunia bisnis yang sering memberi tempat utama pada keuntungan finansial. Bahkan finansial itu menjadi patokan apakah sekolah itu sehat atau tidak, baik atau tidak, bermutu atau tidak. Poin lain dari Drucker adalah lembaga pendidikan memiliki stakeholder yang sangat bervariasi dan hasilnya tidak langsung kelihatan.

Sarkawi (2015) di Politeknik Kesehatan Bengkulu menunjukkan agar dapat memenangkan persaingan, perguruan tinggi perlu menerapkan blue ocean strategy berupa peningkatan skill dan

softskill mahasiswa, dan membuka Jurusan atau Program Studi baru diploma III Rekam Medis dan pengembangan Sistem Informasi yang terintegrasi pada semua proses pembelajaran dan manajemen. Carrillo, and Vanderhoven (2018) dalam penelitiannya di Belgia menunjukkan bahwa mereka dapat keluar dari red ocean dengan mengembangkan pembelajaran berbasis online dan satu set kartu dengan rencana pelajaran yang konkret menggunakan permainan untuk mencapai tujuan kurikulum.

Penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa lembaga pendidikan dapat mengembangkan value creation mereka sendiri menggunakan sumberdaya yang ada. Tidak harus dengan penggunaan teknologi tinggi, tetapi bagaimana lembaga pendidikan mampu menggali potensi-potensi yang ada, agar berbeda dengan pesaing. Salah satu contoh pengembangannya adalah sekolah yang benar-benar memperhatikan pendidikan karakter.

Red ocean strategy menggambarkan bagaimana lembaga dan dunia usaha berusaha memenangkan persaingan dengan menonjolkan pada keunggulan kompetitif yang dimilikinya. Sementara blue ocean strategy mencari strategi lain pada relung pasar baru yang belum disentuh. Sehingga persaingan bukan menjadi satu hal yang harus diikuti, karena pangsa pasar baru dengan produk yang baru pula akan menjadikan persaingan sebagai sesuatu yang relevan. Perbedaan antara Red Ocean Strategy dan Blue Ocean Strategy ini dapat dilihat pada tabel berikut.

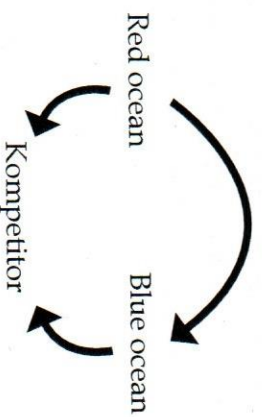
Tabel 9.1. Perbedaan Red Ocean Strategy dengan Blue Ocean Strategy

Red Ocean Strategy	Blue ocean Strategy
Bersaing pada market space yang sama	Menciptakan market space yang baru



Red Ocean Strategy	Blue ocean Strategy
Mengalahkan kompetitor yang sudah ada	Kompetitor sudah tidak relevan
Eksplorasi demand yang sudah ada	Menciptakan dan menangkap demand baru
Mengikuti <i>value-cost trade off</i>	Memecahkan <i>value-cost trade-off</i>
Aliansi system dan aktivitas pada differensiasi atau <i>low cost</i>	Aliansi sistem dan aktivitas mengajar differensiasi baru dan <i>lowcost</i>

Keunggulan *blue ocean strategy* terletak pada kemampuan menciptakan satu pangsa pasar dengan produk yang berbeda dengan para pesaingnya. Produk tersebut memberikan *value* pada pangsa pasar yang dilayani, namun belum tentu memberikan *value* yang sama pada pangsa pasar yang berbeda. Keduanya, baik *red ocean strategy* maupun *blue ocean strategy* masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan, tetapi tetap memiliki perbedaan yang signifikan. Sebenarnya kedua konsep ini tidak dapat dipisahkan, karena lahirnya *Blue Ocean Strategy* merupakan hasil analisa *red ocean strategy*. Keduanya merupakan sebuah siklus dalam strategi pemasaran yang akan berulang dan dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 9.3 Siklus Red Ocean Strategy dan penciptaan Blue Ocean Strategy

## Daftar Pustaka

- Abraham, Stan. (2006). Blue Oceans, Temporary Monopolies, and Lessons From *Practice Strategy & Leadership* J Vol. 34 No. 5 2006, Pp. 52-57, Q Emerald Group Publishing Limited, Issn 1087-8572.
- Bang, V Vasant dan Joshi, L. Sharad. (2008). Conceptualization of Market Expansion Strategies in Developing Economies. *Academy of Marketing Science Review*, Volume 12 no. 4.
- Changsu Kima, Kyung Hoonyangb, Jaekyung Kimc. (2007). A Strategy For Third-Party Logistics Systems: Acase Analysis
- Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee (2004) Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review* Oktober 2004.
- Ferry Doringin. (2007). Sentuhan Bisnis di Lembaga Pendidikan. <https://pgsd.binus.ac.id/2017/12/31/sentuhan-bisnis-di-lembaga-pendidikan/>
- Hill, C.W.L and Jone (1998), *Strategic Management*: Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hutabarat, Jemsly dan Huseini, Martani (2006), *Operasionalisasi Strategi*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee (2008) *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*. Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta.
- Kotler, Philip and Keller, K Lane. (2006). *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Laevy, Brian. (2005). Value Pioneering- How to Discover Your Own "Blue Ocean": Interview with W. Chan Kim and Renee Mauborgne. *Emerald Group Publishing* Vol 33 No.6 2005, pp13-20.
- L. Carrillo, E. De Latter, E. Vanderhoven. (2018). Blue Ocean Strategy in the Educational Sector: Creation of A Digital Guiding Tool for Teachers to Facilitate the Integration of Digital Games in the Classroom. *EDULEARN18 Proceedings. 10th International Conference on Education and New Learning Technologies*, 2-4 July, 2018. Spain.



Thompson, Arthur A and A.J Strickland III, (1989), *Strategy formulation and implementation: task of the general manager*, 4th ed. Using *The Blue Ocean Strategy*, <http://www.sciendirect.com>.

Sarkawi, Bambang Soediono W, Emha Taufik Luthfi. (2015) *Penerapan Blue Ocean Strategy dalam Menghadapi Persaingan Pendidikan Kesehatan di Provinsi Bengkulu (Studi Kasus Politeknik Kesehatan Bengkulu)*. *Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia 2015*. STMIK AMIKOM Yogyakarta, 6-8 Februari 2015.

Sumargo. (2004). Pendidikan Bisnis, *Bisnis Pendidikan. Journal The Winners*, Vol. 5 No. 2, September 2004: 108-113. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/318985249\\_Pendidikan\\_Bisnis\\_Bisnis\\_Pendidikan](https://www.researchgate.net/publication/318985249_Pendidikan_Bisnis_Bisnis_Pendidikan) [accessed May 02 2020].

Blue Ocean Strategy <http://tanadisantoso.com>

..... tentang Inovasi dan Berpikir Holistik, Berenang di lautan biru Filed under: Innovation, Strategy — [www.itpin.com](http://www.itpin.com), 29 November, 2006.

Madrasah dan Blue Ocean Strategy. <https://www.kompasiana.com/barnawi/54f68f67a33311cd218b4e4a/madrasah-dan-blue-ocean-strategy>

Kemendikbud Dorong Sekolah Swasta Miliki Keunggulan Khusus. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2019/02/kemendikbud-dorong-sekolah-swasta-miliki-keunggulan-khusus>.

## BAB XI

# EVALUASI KINERJA GURU DALAM PEMBINAAN KARAKTER SISWA

Asmawati, Kadim Masaong, ST. Roskinah Mas  
[asmawatijunaris123@gmail.com](mailto:asmawatijunaris123@gmail.com)

### A. Pendahuluan

Sistem Pendidikan Nasional adalah keseluruhan unsur komponen pendidikan saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Pendidikan nasional merupakan pendidikan yang didasarkan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang bersumber pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan zaman. Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi peserta didik yang beriman, bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, sehat, berilmu, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Keberhasilan tujuan pendidikan tersebut tidak terlepas dari peran dan tanggung jawab seorang guru. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar artinya meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih adalah mengembangkan keterampilan-keterampilan pada peserta didik. Ini berarti bahwa kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pembelajaran/pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan setelah