

Tadrís

Jurnal Pendidikan Islam

Vol 16 No 1 2021

p-ISSN: 1907-672X

e-ISSN : 2442-5494

Menelusuri Jejak Otak dan 'Aql Dalam Alquran Perspektif Neurosains dan Pendidikan Islam di Era Pandemi Covid-19

Analisis Kurikulum Pesantren Tahfiz Alquran Nur Aisyah Dan Pesantren Modern Tahfizil Quran Yayasan Islamic Centre Sumatera Utara

Konstruksi Pendidikan Islam Moderat Melalui Nalar "A Common Word" Waleed El-Ansary

The Integration Of National Insight In Hidden Curriculum

Pembelajaran Pesantren Virtual: Fasilitas Belajar Kitab Kuning bagi Santri Kalong

Evaluasi Mutu Dalam Pembelajaran Agama Islam Di Tengah Pandemi Covid-19 Di SMP Negeri 2 Pleret Bantul Yogyakarta

Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam 2013 Integratif dalam Menghadapi Era Society 5.0

The Revitalization of Character Education in the Pandemic Covid-19 Era

Educational Values of Religious Tolerance and Nationalism in Lamongan Islamic Boarding School

Etika Tasawuf Guru: Studi Pemikiran Imam al-Ghazali dan Syekh Muhammad Amin al-Kurdi

Integrasi Nilai Islam Dalam Pendidikan: Pembelajaran Integratif di SMA Islam Al-Muttaqin Tasikmalaya

Pendidikan Islam, Modernisasi Dan Kolonialisasi: Transformasi Lembaga Pendidikan Jam'iyatul Washliyah Tahun 1930-1942

Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah Ibtidaiyah Di Jember: Studi Multisitus

Arah Baru Pendidikan Islam di Sekolah pada Era Kenormalan Baru

The Relationship Between Online Game Addiction And Parent Education Level With The Interest Of Learning Islamic Religious Education In Students At SMK Muhammadiyah 2 Sleman Yogyakarta

**Diterbitkan Oleh:
Fakultas Tarbiyah IAIN Madura**

Tadrîs

Jurnal Pendidikan Islam

Terbit dua kali setahun, setiap bulan Juni dan Desember berisi tulisan hasil kajian filosofis, empiris, dan operasional tentang pendidikan Islam

Pimpinan Redaksi (*Editor In Chief*)

Saiful Hadi

Penyunting Pelaksana (*Editor*)

Atiqullah

Achmad Muhlis

Mohammad Thoha

Zainul Hasan

Sumihatul Ummah

Moh Hafid Effendy

Jamiluddin Usman

Akh Sayifur Rijal

Sri Nurhayati

Habibur Rahman

Editor Office:

State Islamic Institute of Madura

Jln. Raya Panglegur km. 04 Pamekasan East Java. Phone. (0324) 333187 Fax.
(0324) 322551

Contact Person:

Jamiludin Usman

Call/SMS/WA: 085336521427

<http://ejournal.iainmadura.ac.id/index.php/tadris>

E-mail : tadris@iainmadura.ac.id

Tadrîs diterbitkan oleh Fakultas Tarbiyah IAIN Madura. Terbit pertama kali tahun 2006 berdasar Surat Keputusan Ketua STAIN Pamekasan Nomor: Sti.21.3/PP.00.9/91/2006.

Penyunting menerima tulisan yang belum pernah diterbitkan/dipublikasikan di media cetak. Format dan tata aturan karya tulis yang akan dimuat dapat dilihat di halaman sampul belakang. Penyunting dapat melakukan perubahan pada tulisan yang akan dimuat untuk keseragaman format tanpa mengubah maksud dan isi tulisan.

Tadrîs
Jurnal Pendidikan Islam

Vol 16 No 1 2021

p-ISSN: 1907-672X
e-ISSN : 2442-5494

Artikel:

Menelusuri Jejak Otak dan 'Aql/ Dalam Alquran Perspektif Neurosains dan Pendidikan Islam di Era Pandemi Covid-19 __1-19

Analisis Kurikulum Pesantren Tahfiz Alquran Nur Aisyah Dan Pesantren Modern Tahfizil Quran Yayasan Islamic Centre Sumatera Utara __20-32

Konstruksi Pendidikan Islam Moderat Melalui Nalar "A Common Word" Waleed El-Ansary__33-46

The Integration Of National Insight In Hidden Curriculum __45-47

Pembelajaran Pesantren Virtual: Fasilitas Belajar Kitab Kuning bagi Santri Kalong __58-70

Evaluasi Mutu Dalam Pembelajaran Agama Islam Di Tengah Pandemi Covid-19 Di SMP Negeri 2 Pleret Bantul Yogyakarta __71-82

Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam 2013 Integratif dalam Menghadapi Era Society 5.0 __83-94

The Revitalization of Character Education in the Pandemic Covid-19 Era __95-110

Educational Values of Religious Tolerance and Nationalism in Lamongan Islamic Boarding School __111-126

Etika Tasawuf Guru: Studi Pemikiran Imam al-Ghazali dan Syekh Muhammad Amin al-Kurdi __127-140

Integrasi Nilai Islam Dalam Pendidikan: Pembelajaran Integratif di SMA Islam Al-Muttaqin Tasikmalaya __141-156

Pendidikan Islam, Modernisasi Dan Kolonialisasi: Transformasi Lembaga Pendidikan Jam'iyatul Washliyah Tahun 1930-1942 __157-174

Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah Ibtidaiyah Di Jember: Studi Multisitius __175-192

Arah Baru Pendidikan Islam di Sekolah pada Era Kenormalan Baru __193-203

The Relationship Between Online Game Addiction And Parent Education Level With The Interest Of Learning Islamic Religious Education In Students At SMK Muhammadiyah 2 Sleman Yogyakarta __204-218

PEDOMAN TRANSLITERASI

ا	= a	ط	= th
ب	= b	ظ	= zh
ت	= t	ع	= ʿ
ث	= ts	غ	= gh
ج	= j	ف	= f
ح	= <u>h</u>	ق	= q
خ	= kh	ك	= k
د	= d	ل	= l
ذ	= dz	م	= m
ر	= r	ن	= n
ز	= z	و	= w
س	= s	ه	= h
ش	= sy	ء	= ʾ
ص	= sh	ي	= y
ض	= dl		

Untuk *madd* dan diftong

â	أَوْ	= aw
î	أَيُّ	= ay
û	إِي	= iy



Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah Ibtidaiyah Di Jember: Studi Multisitus

Mukni'ah¹; Zainal Abidin²

^{1,2} UIN KH. Achmad Siddiq Jember

¹mukniah@gmail.com; ²za1981nawawi@gmail.com

Abstract

Keywords:

Madrasah;
competitive
strategy;
environmental
analysis.

Madrasah/schools that have certain advantages become choices, while those that are mediocre are increasingly being abandoned. In this situation, an effective madrasah competitive strategy will determine its competitiveness and survival. Based on this phenomenon, this study aims to uncover and find: (1) analysis of the internal and external environment of madrasahs, and (2) strategies for increasing the competitiveness of madrasahs. This research uses a case study type approach with a multi-site design. The research locus chosen was MI Ma'arif KH. Siddiq and MI Al-Hidayah Jember. Data collection techniques using interviews, observation, and documentation. The collected data is then analyzed simultaneously, both at single sites and across sites, with the following techniques: data reduction, data presentation, and drawing conclusions. All data were tested for validity through: feasibility test, transferability test, dependability test, and confirmability test. The results of this study find that first, the external environment of MI in the region faces a situation of intense competition because there are many SD/MI in the vicinity with a relatively close distance. Internally, MI is perceived as a formal educational institution oriented to religious education. However, each MI has its own uniqueness which is capitalized as a source of their respective advantages. Second, improving the competitive strategy chosen by MI is strengthening morals, accelerating Al-Qur'an learning, optimizing academic and non-academic achievements, and standardizing infrastructure.

Abstrak:

Kata Kunci:

Madrasah;
strategi bersaing;
analisis
lingkungan.

Masyarakat semakin menyadari betapa pentingnya lembaga pendidikan bermutu bagi masa depan generasi mereka. Madrasah/sekolah yang memiliki keunggulan tertentu menjadi pilihan, sementara yang biasa-biasa saja semakin ditinggalkan. Dalam situasi ini, strategi bersaing madrasah yang efektif sangat menentukan daya saing dan survival dirinya. Berpijak pada fenomena tersebut, penelitian ini hendak mengungkap dan menemukan: (1) analisis lingkungan internal dan eksternal madrasah, dan (2) strategi peningkatan daya saing madrasah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus dengan rancangan multisitus. Locus penelitian yang dipilih adalah MI

Ma'arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah Jember. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data-data yang terkumpul kemudian dianalisis secara simultan, baik pada situs tunggal maupun lintas situs, dengan teknik: reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Semua data diuji keabsahannya melalui: uji kredibilitas, uji transferabilitas, uji dependabilitas, dan uji konfirmasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pertama, secara eksternal MI di wilayah perkotaan menghadapi situasi persaingan yang ketat karena terdapat banyak SD/MI di sekitarnya dengan jarak yang relatif dekat. Secara internal, MI dipersepsi sebagai lembaga pendidikan formal yang berorientasi pada pendidikan keagamaan. Meski demikian, setiap MI memiliki keunikan yang dikapitalisasi menjadi sumber keunggulan masing-masing. Kedua, peningkatan strategi bersaing yang dipilih oleh MI adalah penguatan akhlak, akselerasi pembelajaran Al-Qur'an, optimalisasi prestasi akademik dan nonakademik, dan standarisasi infrastuktur.

Received : 12 April 2021; Revised: 25 Mei 2021; Accepted: 12 Juni 2021

<https://doi.org/10.19105/tjpi.v16i2.4770>

© Tadris Jurnal Pendidikan Islam
Institut Agama Islam Negeri Madura, Indonesia



This is an open access article under the [CC-BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license

1. Pendahuluan

Persaingan antarsekolah di perkotaan dan pedesaan berbeda terutama pada aspek masyarakat pengguna jasa pendidikan. Masyarakat kota umumnya lebih terdidik, rasional, dan *open minded* dibanding masyarakat desa. Pilihan sekolah lebih didasarkan atas pertimbangan mutu dan bukan karena jarak atau ikatan emosional tertentu. Maka sangat wajar bila sekolah bermutu rendah tampak kesulitan memikat calon siswa, bahkan dengan iklan "100% gratis" plus "aneka bonus" sekalipun. Sebaliknya, sekolah bermutu tinggi selalu menjadi rebutan calon siswa baru kendati dengan biaya di atas rata-rata.

Sekolah dikatakan bermutu jika input, proses, dan outputnya dapat memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi *user*.¹ Tantangannya, tututan *user* saat ini cenderung semakin kompleks seiring dengan semakin banyaknya alternatif yang tersedia di pasar. Sekolah yang gagal membangun loyalitas *user*-nya akan sulit menjaga keberlanjutannya.²

Pada masa mendatang, besar kemungkinan masyarakat akan meminta ketegasan lebih dahulu tentang jaminan mutu yang dijanjikan sebelum memutuskan memasukkan anak-anaknya ke sekolah. Jika mereka dapat diyakinkan melalui jawaban dan bukti nyata dari pimpinan sekolah, mereka tentu mau mendaftarkan anaknya ke lembaga tersebut. Sebaliknya, jika tidak berhasil diyakinkan, maka mereka mengalihkannya ke sekolah lain.³

Trend demikian perlu menjadi perhatian sekolah karena masyarakat di masa depan – terutama yang berasal dari kalangan terpelajar dan memiliki kecukupan materi – tidak lagi mempermasalahkan biaya pendidikan, tetapi cenderung mempertanyakan mutu. Ketika sekolah-sekolah membuka tawaran

¹ Mastuhu, "Universitas Islam di Tengah Kompetisi Global," dalam M. Zainuddin dan Muhammad In'am Esha (ed.), *Horizon Baru Pengembangan Pendidikan Islam: Upaya Merespons Dinamika Masyarakat Global*, (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta dan UIN Malang Press, 2004) 101

² Hubeis & Najib, *Manajemen*, 4-5

³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 211.

dan mampu menggaransi mutu, baik sekolah negeri maupun swasta, pilihan masyarakat akan makin banyak. Kesadaran mereka membayar biaya pendidikan tidak lagi ditentukan oleh berapa besar yang harus disetor ke kas sekolah, melainkan seberapa baik mutu jasa yang diterima dibandingkan dengan sekolah-sekolah lain.⁴

Sekolah tidak lagi bersaing dalam tataran kemegahan gedung, tetapi bersaing pada jaminan mutu yang dijanjikan dan sekaligus wajib ditunaikan. Perhatian masyarakat yang cerdas tidak lagi tertuju kepada bentuk fisik sekolah, melainkan pada bobot mutu pendidikan yang dihasilkan. Banyak sekolah yang fasilitasnya megah dan lengkap, tetapi mutu pendidikannya rendah. Atau sebaliknya, banyak sekolah yang fasilitasnya sederhana, tetapi mutu pendidikannya unggul dan terjamin.⁵

Terlihat jelas betapa pentingnya strategi bersaing sekolah, yaitu suatu rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan sekolah. Strategi merupakan rencana aksi yang memberikan kerangka kerja bagi keputusan-keputusan manajerial sekolah. Tujuannya bukan untuk menghilangkan para pesaing dalam suatu pasar melainkan untuk memenangkan hati pelanggan. Walau bagaimanapun, para pesaing akan tetap ada dan bukanlah pihak-pihak yang harus dihilangkan. Persaingan ketat justru mendorong sekolah lebih kreatif dan inovatif.

Strategi mencerminkan kesadaran sekolah tentang bagaimana, kapan, dan di mana sekolah itu bersaing; akan melawan siapa dalam persaingan tersebut; dan untuk tujuan apa bersaing.⁶ Inti dari strategi terletak pada aktivitas yang berbeda dari aktivitas yang dilakukan sekolah lain, atau melakukan aktivitas yang sama tetapi dengan cara berbeda. Jika tidak demikian, maka strategi tidak lebih dari sekedar slogan *marketing* yang tidak akan bertahan terhadap persaingan.⁷

Strategi bersaing menekankan pada pengamatan dan evaluasi *peluang dan ancaman* dengan melihat *kekuatan dan kelemahan* internal sekolah. Tujuannya adalah untuk memadukan variabel-variabel eksternal dan internal sekolah guna menghasilkan keunikan yang menjadikan sekolah itu mampu meraih keunggulan bersaing secara terus-menerus (*sustainable competitive advantage*).⁸ Hanya sekolah yang mampu menciptakan keunikan yang dapat *survive* dan dapat memenangkan persaingan. Keunikan muncul dari serangkaian pilihan aktivitas dan bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut dilakukan. Sekali lagi, sekolah dituntut melakukan aktivitas yang tidak sama dengan aktivitas sekolah lain atau melakukan aktivitas yang sama tetapi dengan cara berbeda. Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) dapat dijumpai di setiap desa/kelurahan di Kabupaten Jember. Khusus di wilayah perkotaan, jumlah SD/MI mencapai 134 satuan pendidikan yang tersebar di Kecamatan Kaliwates, Sumbersari dan Patrang (lihat tabel). Ibarat jasa kuliner, menu yang ditawarkan

⁴ Sudarwan Danim, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 4

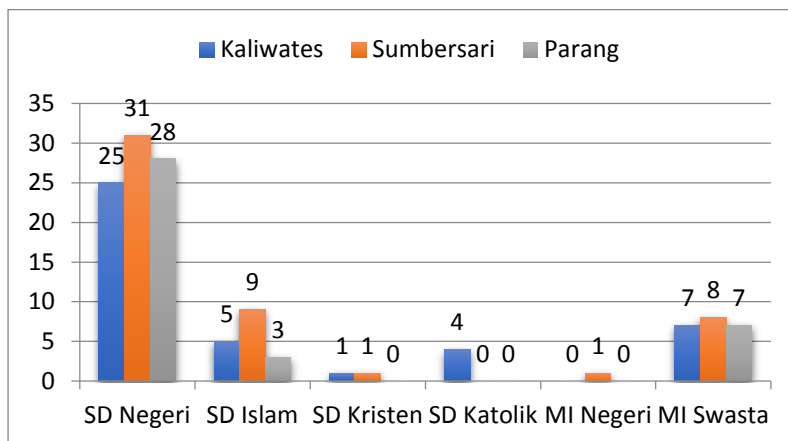
⁵ Qomar, *Manajemen*, 211-2.

⁶ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terj. Nia Pramita Sari, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 4.

⁷ Michael Porter, "Apa yang Dimaksudkan dengan Strategi?" dalam A. Usmara (ed.), *Manajemen Stratejik: Kebijakan dan Proses*, Terj. Nganam Maksensius dkk., (Yogyakarta: Amara Books, 2005), 18.

⁸ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Terj. Julianto Agung, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003), 4.

“sama”, yaitu pelayanan pendidikan bagi anak-anak usia 6-13 tahun. Yang membedakan mereka, antara lain, terletak pada status negeri atau swasta, berbasis agama atau umum, berafiliasi pada Ormas tertentu atau tidak, bertarif “mahal” atau “murah”, dan tentu saja bermutu tinggi atau rendah.



Grafik
Grafik Perbandingan Jumlah SD/MI di Tiga Kecamatan
(Kaliwates, Sumpalsari dan Patrang)

Bagi calon wali murid, banyaknya pilihan sekolah sangat menguntungkan karena mereka dapat menyeleksi sekolah mana yang dianggap bermutu tinggi serta sesuai dengan selera dan *budget*-nya. Sementara itu, bagi pengelola pendidikan, banyaknya sekolah menandakan semakin ketatnya persaingan dalam jasa pendidikan. Oleh karena hakikat persaingan adalah mencari yang terbaik, maka sebagian sekolah berada pada level atas dan sekaligus menjadi rebutan calon wali murid, sedangkan yang lainnya berada pada level menengah dan bawah yang menjadi alternatif kedua atau bahkan terakhir. Ini yang dimaksud Abd. Halim Soebahar, “Sama-sama SD/MI, yang dipilih adalah “SD/MI tertentu”.⁹

Situasi demikian menuntut sekolah untuk senantiasa sadar dan berusaha memahami perubahan-perubahan yang terjadi pada struktur pasar dan persaingan yang tengah dihadapi (fundamental, inkremental, atau radikal) sehingga dapat memuaskan pengguna pendidikan (*user*).¹⁰ Tidak berlebihan kalau dikatakan bahwa sekolah yang tidak memiliki daya saing akan ditinggalkan oleh pasar. Bahkan, untuk jangka panjang, tidak ada alasan bagi sekolah yang tidak berdaya saing untuk tetap *survive* di dalam pasar.

Penelitian ini hendak mengungkap dan menemukan: strategi peningkatan daya saing madrasah. Penelitian ini dibanding penelitian-penelitian sebelumnya adalah eksplorasi nilai-nilai religius Islam yang memperkaya analisis dan formulasi konsep/teori tentang strategi bersaing sebuah institusi pendidikan. Penelitian-penelitian di atas sama sekali tidak memasukkan nilai-nilai agama apapun dalam salah satu basis analisisnya. Singkatnya, sejauh penelusuran peneliti, belum dijumpai penelitian khusus tentang strategi bersaing Madrasah Ibtidaiyah terutama di Kabupaten Jember.

⁹ Abd. Halim Soebahar. *Pendidikan Islam dan Trend Masa Depan: Pemetaan Wacan dan Reorientasi*. (Jember: Pena Salsabila, 2009), 153-4.

¹⁰ Musa Hubeis & Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta, Elex Media Komputindo: 2014), 5.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus dengan rancangan multisitus, yaitu rancangan penelitian yang dilakukan pada lebih dari satu lokus penelitian untuk memahami suatu fenomena pada masing-masing lokus, serta menemukan persamaan dan perbedaannya.. Lokus penelitian yang dipilih adalah MI Ma'arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah Jember. Adapun fenomena yang hendak dipahami serta ditemukan persamaan dan perbedaannya adalah tentang strategi bersaing kedua MI itu. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Data-data yang terkumpul kemudian dianalisis secara simultan, baik pada situs tunggal maupun lintas situs. Analisis data situs tunggal dilakukan pada masing-masing obyek. Analisis pertama dilakukan pada MI Ma'arif KH. Shiddiq, dilanjutkan pada MI Al-Hidayah Jember. Dalam menganalisis data, peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang diperoleh dari wawancara, observasi dan studi dokumen sehingga diperoleh makna. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan pada saat dan setelah pengumpulan data dengan mengikuti model analisis Miles dan Huberman yang membagi analisis data menjadi tiga tahap kegiatan yang terjadi secara interaktif yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.¹¹ Setelah dilakukan analisis data pada masing-masing situs, dilanjutkan dengan analisis lintas situs. Analisis data lintas situs merupakan proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing situs, sekaligus sebagai proses memadukan antarsitus. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas situs ini meliputi: 1) menggunakan pendekatan induktif konseptualistik yang dilakukan dengan membandingkan dan memadukan temuan konseptual dari masing-masing situs individu; 2) hasilnya dijadikan dasar untuk menyusun pernyataan konseptual atau proposisi-proposisi lintas situs; 3) mengevaluasi kesesuaian proposisi dengan fakta yang menjadi acuan; 4) merekonstruksi ulang proposisi-proposisi sesuai dengan fakta dari masing-masing situs individu; dan 5) mengulangi proses ini sesuai keperluan sampai tidak ditemukan data baru lagi.

Pada awalnya temuan yang diperoleh pada masing-masing situs tunggal disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif konseptual dan dibuat penjelasan substantif yang tersusun menjadi hasil penelitian situs I dan II. Hasil penelitian pada kedua situs ini dianalisis dengan cara membandingkan kategori dan tema untuk menemukan perbedaan dan persamaan pada masing-masing situs sehingga tersusun hasil penelitian lintas situs. Hasil penelitian lintas situs inilah yang menjadi landasan untuk menyusun proposisi-proposisi penelitian. Tahap terakhir adalah analisis secara simultan melalui dialog antara temuan-temuan dengan teori-teori dan hasil-hasil penelitian terdahulu untuk merekonstruksi dan menyusun konsepsi sistematis sesuai fokus penelitian. Dari dialog inilah lahir temuan akhir berupa bangunan konseptual tentang strategi bersaing MI. Semua data diuji keabsahannya melalui: uji kredibilitas, uji transferabilitas, uji dependabilitas, dan uji konfirmasi.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal Madrasah

Setiap organisasi dihadapkan kepada dua jenis lingkungan, yaitu: lingkungan internal dan lingkungan dan eksternal. Makin besar suatu organisasi, makin kompleks pula bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut. Salah satu implikasi kompleksitas

¹¹ Sugiono, *Memahami*, 91-99.

itu adalah proses pengambilan keputusan yang semakin sulit dan rumit. Untuk itulah diperlukan manajemen strategik,¹² sehingga madrasah dapat menentukan formulasi, implementasi dan evaluasi strategi secara akurat.

1. Analisis Lingkungan Eksternal Madrasah

MI Ma'arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah Jember berada dalam lingkungan masyarakat kota yang secara umum memiliki karakter berbeda dengan karakter masyarakat desa. Istilah *kota* digambarkan sebagai simbol kemajuan, gerak cepat, modern, penuh fasilitas, hidup nyaman, enak, dan sebagainya. Orang kota dianggap lebih maju, lebih berbudaya, dan lebih modern daripada orang desa.¹³ Orang kota juga dipandang sebagai pribadi rasional, individualis, relatif memandang penting soal waktu, interaksi lebih didorong oleh faktor kepentingan, kebutuhan hidup cenderung dikaitkan dengan *prestise*, dan agak longgar dalam kehidupan keagamaan.¹⁴

Sebagai lembaga yang berada di wilayah perkotaan, MI Ma'arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah Jember sama-sama memandang bahwa pendidikan agama Islam tetap merupakan kebutuhan paling mendasar sebagian besar masyarakat muslim, baik dari kalangan bawah, menengah maupun atas. Masyarakat muslim yang menjadi segmen madrasah merasa perlu membekali anak-anaknya dengan pendidikan agama yang kuat untuk hidup dalam lingkungan global yang berpotensi besar menggerus nilai-nilai agama dan moral. Hal ini memperkuat pandangan Pearce II dan Robinson Jr bahwa kekuatan sosial itu bersifat dimanis, sehingga setiap organisasi harus berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka dengan beradaptasi dengan lingkungannya.¹⁵ Analisis kedua madrasah ini juga sejalan dengan pandangan Mulyasa bahwa "Sekolah harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakat terhadap sekolah."¹⁶

MI Ma'arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah Jember memahami ragam level ekonomi masyarakat muslim kota, mulai dari level *lower*, *middle-lower*, *middle*, *middle-upper* sampai *affluent class*¹⁷. *Middle-upper* sampai *affluent class* cenderung mengejar pendidikan bermutu. Bahkan ada sebagian kecil masyarakat muslim kelas ini yang menyekolahkan anaknya ke sekolah non-Islam atas dasar mutu. Dari kacamata ekonomi, kelas sosial ini memiliki kemampuan membayar tarif sekolah yang secara umum lebih tinggi daripada tarif sekolah-sekolah lain sebagai konsekuensi logis dari upaya meraih pendidikan bermutu. Sebagai sekolah swasta yang kebutuhan biayanya tidak banyak didukung oleh pemerintah, segmen kelas ini dinilai potensial untuk memenuhi kebutuhan biaya satuan pendidikan yang cukup besar.

¹² Siagian, *Manajemen*, 1.

¹³ Imam Suprayogo, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam* (Malang: STAIN Press: 1999), 50.

¹⁴ Soerjono Soekanto, *Sosiologi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 140-3.

¹⁵ John A. Pearce II & Richard B. Robinson Jr., *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terj. Nia Pramita Sari, (Jakarta, Salemba Empat: 2013), 94.

¹⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung, Remaja Rosdakarya: 2014), 50.

¹⁷ Jika mengelaborasi kriteria World Bank, yang disebut kelas menengah-atas adalah orang yang memiliki pendapatan per kapita sebesar US\$ 4.000 – US\$ 7.200 (sekitar Rp. 48.000.000,- – Rp. 86.400.000,-) per tahun atau Rp. 4.000.000,- – Rp. 7.200.000,- per bulan. Sementara itu, kelas kaya adalah kelas ekonomi yang memiliki pendapatan per kapita lebih dari US\$ 7.200 per tahun dengan asumsi kurs Rp. 12.000,- per US\$ 1. Lihat Taufik, *Rising Middle Class in Indonesia*, Diterjemahkan oleh Fajarianto (Jakarta: Gramedia dan MarkPluss Insight, 2012), 107-11.

Memang, sebagaimana temuan Supriadi, kemampuan untuk membayar (*ability to pay*) dan kesediaan untuk membayar (*willingness to pay*) tidak selalu seiring. Menurut guru besar UPI Bandung ini, ada segmen yang kemampuan membayarnya tinggi dan ada juga yang rendah. Begitu juga ada segmen yang kesediaan membayarnya tinggi dan ada juga yang rendah. Bila keduanya digabungkan akan terbentuk empat kuadran: (1) kemampuan membayar tinggi, kesediaan membayar tinggi; (2) kemampuan membayar tinggi, kesediaan membayar rendah; (3) kemampuan membayar rendah, kesediaan membayar tinggi; dan (4) kemampuan membayar rendah, kesediaan membayar rendah.¹⁸

Pada titik ini, terdapat perbedaan antara MI Ma'arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah Jember. MI Ma'arif KH. Shiddiq memandang bahwa masyarakat muslim yang menjadi segmennya adalah kelas menengah ke atas, sedangkan MI Al-Hidaya memandang segmennya berada pada kelas menengah ke bawah. Cara pandangan ini pada gilirannya berakibat pada strategi bersaing yang dipilih keduanya. Terlepas apa strategi yang akan dipilih, menurut Suprayogo, *middle-upper* dan *affluent class* adalah segmen yang benar-benar memahami tentang tuntutan riil bagi anak-anaknya pada masa yang akan datang. Mereka sadar bahwa tarif mahal merupakan akibat dari madrasah yang dikelola secara profesional.¹⁹

Analisis di atas juga sejalan dengan pendapat Kartajaya yang mengatakan bahwa bersaing di segmen bawah kurang menguntungkan karena harus selalu menekan *gross margin*. Madrasah dapat melihat peluang pasar terbesar yang selama ini belum tergarap, yakni segmen menengah-atas dan kaya. Mereka mempunyai harapan yang berbeda sehingga perlu direspons dengan produk yang berbeda. Mereka bukan hanya membutuhkan *functional benefit* tetapi juga *emotional benefit*.²⁰

Sementara itu, terkait dengan persaingan antar madrasah/sekolah, MI Ma'arif KH. Shiddiq lebih berada dalam situasi persaingan yang lebih ketat. Lokasi MI Ma'arif KH. Shiddiq berdekatan dengan sejumlah SD Negeri dan SD Islam. Yang paling dekat adalah SDN Jember Kidul 01, SD Al-Furqan, dan SDN Kepatihan 01. Juga tidak terlalu jauh dari lokasi MIMA KH. Shiddiq adalah SDN Kepatihan 03, SDN Kepatihan 04, SDN Kepatihan 05, SDN Kepatihan 06, SDN Kepatihan 07. Ditambah lagi dengan SD Al-Baitul Amien Full Day School, persis di sebelah barat alun-alun Jember.

MI Al-Hidayah relatif beruntung karena ia merupakan satu-satunya MI di Kelurahan Mangli. Semua lembaga pendidikan dasar lainnya adalah SD. Yang paling dekat adalah SDN Mangli 01. Jarak keduanya sekitar 50 meter. Sekolah lainnya adalah SDN Mangli 02 dan SDN Mangli 03. Jarak dengan kedua sekolah itu sekitar 400 meter. Yang relatif jauh adalah SDN Mangli 04, yang berjarak sekitar satu kilometer dari MI Al-Hidayah. Selain SD Negeri, ada juga SD Islam. Namanya SD Baiturrahman yang berlokasi di Perumahan Griya Mangli. Hanya saja jaraknya relatif jauh, sekitar 1,5 km.

Mengadaptasi pendapat Michael Porter, madrasah/sekolah sejatinya saling bergantung. Persaingan yang digerakkan oleh satu sekolah kemungkinan besar memengaruhi para pesaingnya. Lebih lanjut, Porter mengatakan, bahwa

¹⁸ Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 228-9.

¹⁹ Suprayogo, *Reformulasi*, 42.

²⁰ Hermawan Kartajaya, *Hermawan Kartajaya on Targetting* (Bandung: Mizan dan MarkPlus&Co, 2007), hlm. 49; W. Chan Kim dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Massachusetts, Harvard Business School: 2005), 79.

pesaing sangat beragam dalam ukuran dan kekuatan. Jika pesaing sangat variatif, maka ada banyak ruang bagi sekolah untuk mencoba strategi-strategi baru yang kemudian ditiru oleh sekolah-sekolah lain. Jika para pesaing sama dalam hal ukuran, maka mereka akan saling mengamati secara hati-hati untuk memastikan bahwa mereka dapat menghadapi semua gerakan para pesaing.²¹

Tidak sama dengan perusahaan yang cenderung saling “membunuh” satu sama lain, MI Ma’arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah memandang semua SD/MI di sekitarnya sebagai pesaing dalam arti berlomba-lomba memberikan program, prestasi dan pelayanan terbaik kepada masyarakat muslim. Semua itu berimplikasi pada tingkat kepercayaan masyarakat untuk memilih suatu lembaga pendidikan. Semakin tinggi kepercayaan masyarakat, semakin banyak input peserta didik yang mendaftar ke madrasah, sehingga madrasah dapat menyeleksi peserta didik yang potensial secara intelektual dan finansial.

Yang menarik adalah analisis MI Ma’arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah terhadap kebijakan politik pendidikan Pemkab Jember dan implikasinya terhadap madrasah. Program Pendidikan Gratis yang digulirkan oleh Pemkab Jember sejak tahun 2016 dipandang dan terbukti tidak berdampak terhadap animo masyarakat muslim untuk menyekolahkan anaknya di MI. Input peserta didik baru bukan berkurang, melainkan semakin bertambah. Di antara faktor pentingnya adalah kesadaran pendidikan masyarakat tentang mutu pendidikan yang semakin tinggi dan porsi pendidikan agama Islam di dalam kurikulum MI jauh lebih besar dibandingkan dengan kurikulum SD Negeri maupun SD Islam.

2. Analisis Lingkungan Internal Madrasah

MI Ma’arif KH. Shiddiq memiliki lingkungan unik yang sangat jarang dijumpai di lembaga pendidikan Islamnya, yaitu madrasah yang berada lingkungan beberapa pondok pesantren, di mana ada dua tokohnya yang bereputasi secara nasional, yaitu KH. Muhammad Shiddiq dan KH. Achmad Shiddiq. Keduanya merupakan kiai dan tokoh NU nasional yang kharismatik dan sangat dihormati di kalangan nahdliyin. Sebagai lembaga yang didirikan oleh tokoh NU dan saat ini bernauh di bawah LP. Ma’arif NU, MI Ma’arif KH. Shiddiq menyadari bahwa Islam ahlussunnah wal jaamah al-nahdliyah merupakan kekuatan dirinya.

Sesuai dengan pendapat Jay Barney, sumber daya MI Ma’arif KH. Shiddiq sangat langka, bernilai, tidak mudah ditiru, dan tidak bisa diganti (*rare, valuable, not easily imitated, and nonsubstitutable*).²² Reputasi dan kharisma KH. Muhammad Shiddiq dan KH. Achmad Shiddiq memenuhi keempat unsur itu. Sejak ini belum ada madrasah atau sekolah yang memiliki kekuatan reputasi dan kharisma tokoh muslim seperti MI Ma’arif KH. Shiddiq. Hal ini sangat disadari oleh kepala madrasah dan para guru MI Ma’arif KH. Shiddiq.

MI Al-Hidayah tidak memiliki kekuatan sumber daya seperti MI Ma’arif KH. Shiddiq. Secara organisasi, madrasah ini tidak berafiliasi dengan Ormas keagamaan manapun. MI Al-Hidayah sejak awal menjadikan dirinya sebagai lembaga pendidikan Islam nonpartisan, dengan harapan dapat diterima oleh semua kelompok masyarakat.

Sejalan dengan teori *Resource Based View* (RBV), MI Ma’arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah telah mencoba menganalisis dan mengidentifikasi keunggulan strategik suatu organisasi yang didasarkan pada tinjauan terhadap

²¹ J. David Hunger and Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Diterjemahkan oleh Julianto Agung. (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003), 125-6.

²² Daniel A. Wren, *The History of Management Thought* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2005), 421.

kombinasi dari aset, keahlian, kapabilitas dan aset takberwujud yang spesial sebagai suatu organisasi. Asumsi yang mendasari RBV adalah bahwa organisasi berbeda secara fundamental karena setiap organisasi memiliki “kumpulan” sumber daya yang unik – berupa aset berwujud dan takberwujud serta kapabilitas organisasi untuk memanfaatkan aset tersebut. Tiap organisasi mengembangkan kompetensi dari sumber-sumber daya ini dan ketika telah dikembangkan dengan baik, kompetensi ini menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi.²³

Kompetensi inti (*core competence*) merupakan kemampuan atau keterampilan yang ditekankan dan diasah oleh suatu organisasi dalam melakukan kegiatannya serta dalam mengejar misinya. Kompetensi inti yang berbeda dari kompetensi milik para pesaing merupakan kompetensi unik (*distinctive competences*).

Kompetensi unik yang diidentifikasi dan dipelihara di seluruh bagian organisasi – yang memungkinkannya untuk menjalankan kompetensi ini secara efektif dan untuk menyediakan jasa kepada pelanggan yang lebih unggul dibandingkan penawaran pesaing – menyediakan dasar bagi keunggulan bersaing yang tahan lama. Para eksekutif bisnis, yang antusias bahwa tugas mereka sebagai pembuat strategi adalah mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi inti, mengalami kesulitan untuk menerapkan konsep ini karena tingkat analisis tersebut bersifat sangat umum. RBV muncul sebagai suatu cara untuk membuat konsep kompetensi inti lebih fokus dan teratur, dengan menciptakan analisis internal yang lebih berarti.²⁴

Kemampuan RBV untuk menciptakan pendekatan yang lebih terfokus dan dapat diukur untuk analisis internal diawali dengan pemisahan atas tiga jenis sumber daya inti sebagai berikut:

- 1) Aset berwujud (*tangible asset*). Aset ini mencakup fasilitas, komputer, dan sumber daya keuangan. Aset berwujud merupakan sarana fisik dan keuangan yang digunakan suatu organisasi untuk menyediakan nilai berharga bagi organisasi.
- 2) Aset takberwujud (*intangible asset*) merupakan “sumber daya” seperti merek, reputasi organisasi, moral organisasi, pemahaman teknik, serta akumulasi pengalaman dalam suatu organisasi.
- 3) Kapabilitas organisasi (*organizational capabilities*) merupakan keahlian – kapabilitas dan cara untuk menggabungkan aset, guru, tenaga karyawan, dan proses – yang digunakan oleh suatu organisasi untuk mengubah *input* menjadi *output*.²⁵

Setelah manajer mengidentifikasi aset berwujud, aset takberwujud, dan kapabilitas organisasional lembaga pendidikan, RBV menerapkan sekumpulan kriteria untuk menentukan kriteria untuk menentukan sumber daya manakah yang merupakan kekuatan dan kelemahan, serta sumber daya manakah yang menghasilkan kompetensi inti yang merupakan sumber dan keunggulan kompetitif dan berkesinambungan. Kriteria-kriteria RBV ini diturunkan dari gagasan bahwa sumber daya akan lebih bernilai jika sumber daya itu penting untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibandingkan dengan alternatif lain, langka, dan berkesinambungan.²⁶

²³ Pearce II & Robinson Jr., *Manajemen*, 170-1.

²⁴ Pearce II & Robinson Jr., *Manajemen*, 171.

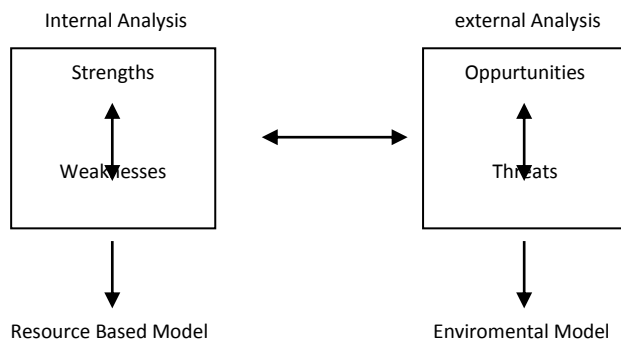
²⁵ Pearce II & Robinson Jr., *Manajemen*, 171-3.

²⁶ Pearce II & Robinson Jr., *Manajemen*, 173.

MI Ma'arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah Jember sama-sama menyadari adanya kendala pada sumber daya gurunya. Bukan pada tingkat kualifikasinya, melainkan pada etos kerjanya. Etos kerja guru MI Ma'arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah belum optimal terutama dalam hal hadir tepat waktu. Masih ada guru yang tidak hadir tepat waktu yang berpotensi memengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap profesional madrasah.

Terkait pentingnya sumber daya guru, Zeithaml et al. berpandangan bahwa personalia (baca: guru) sama dengan pelayanan; personalia di mata pengguna jasa sama dengan organisasi itu sendiri; personalia adalah merek sekolah; dan personalia juga pemasar sekolah. Ini maksud dari Jim Collins yang mengatakan, *"People are not your most important asset. The right people are (hanya personalia yang tepat yang menjadi aset terpenting sekolah)."*²⁷

Uraian di atas menunjukkan bahwa madrasah harus mengeksploitasi kekuatan internal, dengan cara merespons peluang yang ada, sambil menetralkan ancaman eksternal dan menghindari kelemahan internal. Madrasah dapat memilih dua model analisis keunggulan bersaing organisasi. Pertama, model berbasis sumber daya yang menekankan pada analisis kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Kedua, model berbasis lingkungan yang menekankan pada analisis peluang dan ancaman eksternal.²⁸



Gambar:
Hubungan analisis kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman dengan model berbasis sumber daya dan model berbasis lingkungan

Dalam penelitiannya yang berjudul *Competitiveness in Higher Education: A Need for Marketing Orientation and Service Quality*, Stimac dan Simic menyimpulkan bahwa ancaman paling besar terhadap posisi pasar lembaga pendidikan adalah persaingan. Oleh karena itu, memahami nilai dan signifikansi implementasi konsep pemasaran pendidikan merupakan prasyarat bagi keberhasilan performa pasar mereka sebagai akibat dari perubahan-perubahan dinamis pada kebutuhan, keperluan dan nilai-nilai stakeholder pendidikan.²⁹

²⁷ Valarie A. Zeithaml, et al. *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. (New York: McGraw-Hill International, 2009), 351-3. Christian Grönroos, "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision* (Vol. 32 No. 2, 1994), 11; Hermawan Kartajaya et al., *On Becoming A Customer-Centric Company: Transformasi Telkom Menjadi Perusahaan Berbasis Pelanggan* (Jakarta: Gramedia dan MarkPlus&Co, 2004), 294.

²⁸ Jay B. Barney, "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, 99-100.

²⁹ Helena Stimac and Mirna Leko Simic, "Competitiveness in Higher Education: A Need for Marketing Orientation and Service Quality," *Economic and Sociology* (Vol. 5, No. 2, 2012),. 33.

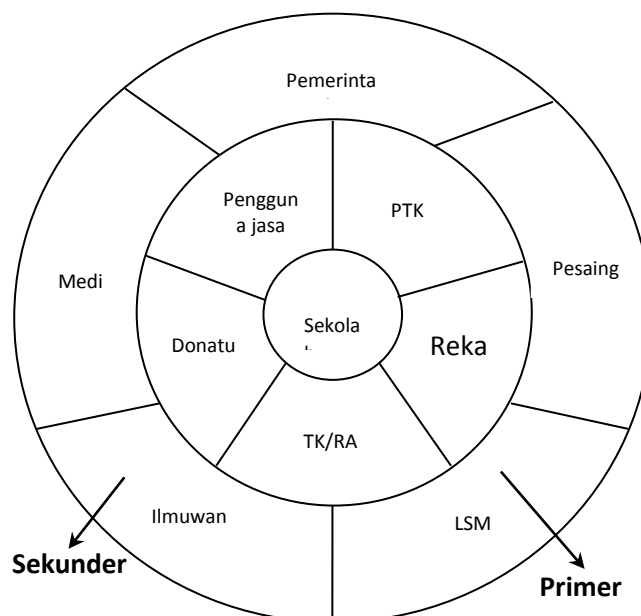
Berbeda dengan temuan di atas, Kotler dan Fox justru melihat pada dimensi peluang daripada ancaman. Menurut mereka, analisis peluang sebenarnya lebih penting daripada analisis ancaman. Dengan sukses mengelola ancaman, lembaga pendidikan tetap utuh namun tidak tumbuh. Tetapi, dengan sukses mengelola peluang, lembaga pendidikan akan mengalami kemajuan luar biasa. Peluang merupakan sesuatu di mana sebuah lembaga pendidikan akan menikmati keunggulan bersaing yang lebih hebat (*superior competitive advantages*) daripada para pesaing.³⁰

Tugas utama lembaga pendidikan adalah memahami adanya peluang pada kebutuhan dan keinginan target pasarnya, serta memuaskan mereka melalui program-program yang didesain, dikomunikasikan, dibandrol dan disajikan secara baik dan kompetitif. Dengan demikian, lembaga pendidikan memiliki daya saing di antara madrasah- madrasah lainnya.

Lembaga yang tidak memiliki daya saing tidak akan mampu menarik peserta didik, dana, sumber daya manusia dan sebagainya. Lembaga seperti itu sejatinya segen untuk hidup (*the institution would cease to exist*). Terbukti cukup banyak lembaga pendidikan yang ditutup dalam beberapa tahun saja.³¹ Ini bukti bahwa secara teoritis analisis lingkungan dan strategi bersaing berdampak signifikan dan positif dalam peningkatan daya saing lembaga pendidikan.

3.2. Strategi Pengembangan Keunggulan Bersaing Madrasah

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit atau implisit. Relatif sama dengan perusahaan, sekolah juga memiliki strategi bersaing, eksplisit atau implisit. Guna memahami strategi bersaing sekolah, di dalam sub bab ini diuraikan teori strategi bersaing generik. Teori ini dimaksudkan untuk memahami strategi apa yang digunakan sekolah untuk meningkatkan daya saingnya di antara sekolah-sekolah lain. Sementara itu, teori kepemimpinan transformasional difungsikan sebagai alat membedah peran kepemimpinan dalam proses peningkatan daya saing sekolah.



³⁰ Philip Kotler and Karen F. A. Fox. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey: Prentice-Hall, 1994), 98.

³¹ Kotler and. Fox, *Strategic*, 6 dan 8.

Gambar:
Stakeholder Primer dan Sekunder Madrasah

Agus Rahayu memetakan dua strategi meraih keunggulan bersaing, yaitu: strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi kerjasama (*cooperative strategy*). Strategi bersaing, menurut Doktor dari UPI Bandung Bandung ini, akan efektif apabila sekolah memiliki sumber daya yang lebih baik (*superior resources*). Sebaliknya apabila sumberdaya yang dimiliki *imperial* (*imperial resources*), maka *cooperative strategy* tepat untuk dipilih.³²

Strategi organisasi berhubungan dengan bagaimana menumbuhkan organisasi, memuaskan pelanggan, mengalahkan pesaing, merespons kondisi pasar yang terus berubah, mengelola masing-masing fungsi organisasi, mengembangkan kemampuan-kemampuan organisasi, serta mencapai sasaran-sasaran strategik dan keuangan organisasi.³³ Terkait hal ini, strategi yang menonjol dari MI Ma'arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah Jember adalah pembelajaran *ngaji* (membaca) Al-Qur'an.

Pembelajaran *ngaji* Al-Qur'an dijadikan sebagai program unggulan madrasah. Sebagaimana pembinaan ibadah dan akhlak, madrasah juga memberi perhatian besar terhadap *ngaji* Al-Qur'an. Semua proses pembelajaran *ngaji* Al-Qur'an di madrasah mengikuti standar baku dari lembaga yang diikutinya. MI Ma'arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah memakai *tilawati* yang dirumuskan oleh Pesantren Al-Qur'an Nurul Falah Surabaya.

Yang menjadi guru *ngaji* Al-Qur'an pada madrasah hanya mereka yang lulus sertifikasi guru Al-Qur'an yang telah ikut Diklat *tilawati* di Pesantren Al-Qur'an Nurul Falah. Intensitas belajarnya sangat tinggi, empat sampai lima tatap muka dalam sepekan dengan alokasi waktu 60 menit per tatap muka. Jumlah peserta didik dalam setiap rombongan belajar hanya 10-15 peserta didik sehingga kegiatan pembelajaran dan pendampingan lebih optimal. Metode pembelajarannya meliputi metode: individual, klasikal-individual, klasikal baca simak, dan klasikal baca simak murni. Hasilnya, dalam ukuran wali murid, perkembangan *ngaji* Al-Qur'an peserta didik madrasah umumnya mencapai 70-100 persen.

Temuan di atas sekaligus menunjukkan bahwa sebagian besar (sekitar 70 persen) pengguna jasa merasa puas terhadap proses pembelajaran *ngaji* Al-Qur'an. Akan tetapi, masih ada sekitar 30 persen yang menilainya cukup atau bahkan kurang. Mengingat substansi proses, kata Kartajaya, adalah bagaimana menyajikan jasa yang memberi nilai lebih dan memuaskan pengguna jasa,³⁴ maka madrasah pada tahap tertentu masih belum memberi nilai lebih dan kepuasan kepada seluruh pengguna jasanya dalam aspek pembelajaran *ngaji* Al-Qur'an.

Strategi akselerasi *ngaji* Al-Qur'an merupakan strategi yang sesuai dengan kompetensi inti madrasah, yaitu lembaga pendidikan Islam yang kental dengan program dan nuansa keislamannya. Pembelajaran Al-Qur'an sangat penting karena merupakan "kebutuhan" semua umat muslim, dan masa yang

³² Agus Rahayu, "Strategi Meraih Keunggulan dalam 'Industri Jasa' Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Strategik)", dalam Buchari Alma & Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung, Alfabeta: 2008), 66-67

³³ Jogiyanto, *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif: Memenangkan Persaingan dengan Sistem Teknologi Informasi*, (Yogyakarta: Penerbin Andi, 2006), 72.

³⁴ Hermawan Kartajaya, *Hermawan Kartajaya on Process* (Bandung: Mizan dan MarkPlus&Co, 2007), 17-20.

paling “tepat” untuk mempelajarinya adalah pada masa kanak-kanak. Sebagian orang tua mulai mengenalkan huruf hijaiyah sejak anaknya masih belajar bicara. Ada yang sudah belajar *ngaji* di langgar, masjid, TPA atau TPQ pada usia empat/lima tahun. Bahkan, beberapa tahun terakhir bermunculan program *tahfiẓ* Al-Qur’an untuk anak-anak, remaja atau dewasa.

Mengapa umat muslim melakukan itu? *Pertama*, secara teologis, Al-Qur’an merupakan kitab suci agama Islam. *Kedua*, percaya kepada Al-Qur’an sebagai salah satu kitab suci dari Allah merupakan bagian dari keimanan umat muslim. *Ketiga*, Al-Qur’an menjadi sumber petunjuk seluruh dimensi kehidupan manusia. *Keempat*, membaca Al-Qur’an memperoleh nilai ibadah dari Allah. Walaupun tidak mengerti artinya, minimal dapat membacanya. Mengenai alasan terakhir ini, Quraish Shihab mengatakan, “Tiada bacaan semacam Al-Qur’an yang dibaca oleh ratusan juta orang yang tidak mengerti artinya dan/atau tidak dapat menulis aksaranya.”³⁵

Khusus MI Al-Hidayah, ia memiliki program unggulan drumband. Dipilihnya drumband sebagai program unggulan MI Al-Hidayah terutama karena kemampuan peserta didik yang biasa-biasa saja serta sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah juga sangat sederhana. Kepala dan guru MI Al-Hidayah sangat menyadari adanya kesulitan dalam meningkatkan prestasi akademik peserta didik. Jika peningkatan prestasi akademik peserta didik belum dapat diraih dengan cepat, maka pengembangan nonakademik seperti drumband merupakan opsi yang realistis untuk meningkatkan animo masyarakat kepada MI Al-Hidayah. Apalagi, pada saat dibentuk tahun 2007, MI Al-Hidayah merupakan satu-satunya lembaga pendidikan di Mangli dan sekitarnya yang memiliki drumband. Terbukti, sejak adanya drumband, jumlah peserta didik MI Al-Hidayah terus meningkat.

Strategi yang dipilih oleh MI Ma’arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah sejalan dengan teori Michael Porter. Menurutnya, untuk mewujudkan program yang unggul adalah diferensiasi, yaitu menciptakan produk/jasa yang dinilai unik oleh pelanggan atau penggunanya.³⁶ Tujuannya adalah untuk meningkatkan kepercayaan dan pilihan di mata pengguna jasa sekolah. Oleh karena itu, yang dijadikan fokus analisis diferensiasi harus pengguna jasa madrasah dengan cara menciptakan nilai di mata mereka yang melampaui harga yang ditetapkan oleh madrasah. Madrasah dapat melakukan diferensiasi dengan bermacam cara, tetapi hal yang lebih penting adalah apakah diferensiasi itu bernilai bagi pengguna jasanya.³⁷

Diferensiasi sangat baik untuk menciptakan posisi aman di dalam mengatasi kelima kekuatan persaingan. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas dari pengguna jasa dan sekaligus berimplikasi pada berkurangnya kepekaan terhadap harga. Loyalitas pengguna jasa pendidikan dan kesibukan pesaing untuk mengatasi keunikan kita menciptakan hambatan masuk bagi madrasah- madrasah baru. Madrasah yang berhasil mendiferensiasikan dirinya untuk mendapatkan loyalitas pengguna jasa akan berada pada posisi yang lebih baik ketimbang para pesaingnya.³⁸

Ini sejalan dengan pesan Porter pada saat berbicara keunggulan bersaing bangsa-bangsa, bahwa diferensiasi nilai-nilai, budaya, struktur ekonomi, lembaga, dan sejarah nasional semuanya berkontribusi bagi keberhasilan dalam

³⁵ M. Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur’an*. (Bandung: Mizan, 2000), 3.

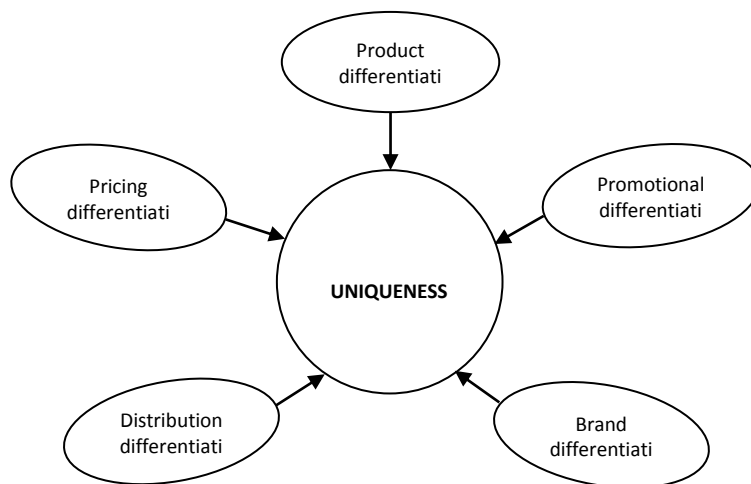
³⁶ Porter, *Strategi*, 34.

³⁷ Robert M. Grant, *Analisis Strategi Kontemporer: Konsep, Teknik, Aplikasi*. Diterjemahkan oleh Thomas Secokusumo. (Jakarta: Erlangga, 1997), 201.

³⁸ Porter, *Strategi*, hlm. 34.

kompetisi.³⁹ Negara-negara maju yang kompetitif di tingkat internasional lebih memiliki kompetisi berbasis inovasi dan diferensiasi, sedangkan negara-negara yang kurang kompetitif cenderung berkompetisi pada tataran imitasi dan harga.⁴⁰

Kata kunci diferensiasi adalah keunikan, baik berupa produk, promosi, merek, distribusi maupun harga sebagaimana divisualisasikan dalam gambar 2.5.⁴¹ Oleh karena itu, keunggulan diferensiasi tidak dapat dicapai hanya dengan menerapkan kerangka kerja, teknik, dan sistem klasifikasi yang standar. Keunggulan diferensiasi melibatkan identifikasi peluang baru dan unik, serta mengembangkan pendekatan yang inovatif untuk mengeksploitasinya.⁴²



Gambar 2.5
Faktor-faktor Pendorong Keunikan Madrasah⁴³

Madrasah wajib melakukan sesuatu yang berbeda dengan madrasah lain. “Menurut prinsip Gause, pesaing yang mencari makan dengan cara yang sama tidak akan dapat sama-sama bertahan,” kata Henderson pendiri Boston Consulting Group.⁴⁴ Senada dengan ini, Kartajaya memuji apa yang dilakukan oleh Sampoerna karena memiliki filosofi sederhana dan menggigit, “Kami Memang Beda.” Filosofi itu berasal dari Putera Sampoerna. Baginya, setiap langkah yang diambil oleh Sampoerna mulai dari atas sampai bawah harus dapat menghasilkan sesuatu yang berbeda. Akan sangat terlarang menghasilkan sebuah produk atau iklan yang meniru atau sama dengan iklan produk lain. Tidak heran jika dalam setiap rapat atau diskusi dengan siapa saja di Sampoerna, Putera Sampoerna selalu mencecar ide bawahannya dan mencari tahu di mana ide tersebut berbeda. Jika tidak ada perbedaan, jangan harap untuk mendapat persetujuan.⁴⁵

Kartajaya menghimbau: Cobalah untuk selalu tampil beda. ... Jangan hanya bisa menyontoh yang lain karena kalau sekedar menyontoh, berarti Anda

³⁹ Michael E. Porter, “The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March-April: 1990), 73.

⁴⁰ Michael E. Porter, “Competition and Antitrust: A Productivity-Based Approach,” Essay, (May 30, 2002), hlm. 19.

⁴¹ Graham Hooley et al., *Marketing Strategy and Copetitive Positioning*. (London: Prentice Hall International, 2004), 375.

⁴² Grant, *Analisis*, 201.

⁴³ Hooley et al., *Marketing*, 375.

⁴⁴ Grant, *Analisis*, 17.

⁴⁵ Hermawan Kartajaya, *Hermawan Kartajaya on Differentiation*, (Bandung: Mizan dan MarkPlus&Co, 2007), 54.

hanya akan menjadi pengikut orang lain alias tidak pernah lebih berhasil dari orang lain karena nasib Anda sangat ditentukan oleh orang yang Anda contoh tersebut. Untuk itu, mulai detik ini, cobalah untuk berikrar “Saya memang beda” dan tunjukkan dalam perilaku sehari-hari Anda!⁴⁶

Tampil beda (baca: diferensiasi) di sini tidak hanya menyangkut ciri fisik saja, tetapi juga mencakup segala sesuatu di mata pengguna jasanya. Ini berarti diferensiasi meliputi setiap aspek dari langkah strategis yang diambil madrasah, dan bagaimana madrasah menjalin hubungan dengan pengguna jasanya. Puncaknya, diferensiasi adalah segala sesuatu tentang daya tanggap madrasah terhadap keinginan pengguna jasanya. Tom Peters menyebutnya *total customer responsiveness*. Setiap tindakan harus diproses dengan sudut pandang pengguna jasa pendidikan.⁴⁷

Setelah madrasah memiliki diferensiasi dan meraih keunggulan bersaing, ia tidak dapat berpuas dan berdiam diri. Porter mengingatkan bahwa hampir semua keunggulan bersaing dapat ditiru. Cepat atau lambat, pesaing yang dinamis akan menemukan cara untuk berinovasi di sekitar keunggulan itu atau menciptakan suatu yang lebih baik atau lebih murah. Hampir pasti, pesaing akan mengambil alih setiap organisasi berhenti melakukan improvisasi dan inovasi. Satu-satunya cara untuk mempertahankan keunggulan bersaing adalah meng-*upgrade*-nya (berpindah ke sesuatu yang lebih rumit sehingga relatif sulit ditiru).⁴⁸

Porter sejatinya hendak mengingatkan bahwa proses mewujudkan daya saing merupakan aktivitas yang tidak mengenal kata akhir. Ia merupakan proses yang harus terus-menerus dilakukan madrasah. Keunggulan bersaing mensyaratkan madrasah untuk “satu langkah” di depan pesaing. Resegmentasi, retargeting, dan repositioning dalam hal ini menjadi sangat penting, dengan tiga alasan: (1) adanya dinamika yang sangat cepat pada kebutuhan, keinginan dan harapan pengguna jasa sekolah, (2) adanya peluang-peluang lain yang mungkin masih belum ditangkap oleh dirinya sendiri atau oleh para pesaing; dan (3) adanya ancaman serius dari pesaing terhadap posisi pasar yang sedang diduduki saat ini.

4. Kesimpulan

Madrasah Ibtidaiyah (MI) di wilayah perkotaan menghadapi situasi persaingan yang ketat karena terdapat banyak SD/MI di sekitarnya dengan jarak yang relatif dekat. Banyaknya SD/MI menyediakan opsi bagi masyarakat untuk memilih lembaga pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan mereka. Kebijakan pendidikan gratis yang diluncurkan Pemkab Jember tidak menjadi beban bagi MI, sebab masyarakat perkotaan lebih rasional sehingga tidak mudah terpengaruh dengan kebijakan itu. Dari sisi usia, MI Ma’arif KH. Shiddiq dan MI Al-Hidayah Jember sangat dewasa. Masing-masing berusia 70 dan 60 tahun. Bedanya, MI Ma’arif KH. Shiddiq jelas berada di bawah naungan NU, berfaham Aswaja ala NU, dan juga memiliki kultur pesantren. Sementara itu, MI Al-Hidayah tidak berafiliasi kepada Ormas keagamaan manapun, sehingga tidak memiliki faham dan kultur yang khas seperti MI Ma’arif KH. Shiddiq.

Strategi peningkatan daya saing dipilih berdasarkan realitas eksternal dan internal madrasah. Strategi yang dipilih MI Ma’arif KH. Shiddiq adalah akselerasi pembelajaran Al-Qur’an dan optimalisasi prestasi akademik dan nonakademik.

⁴⁶ Kartajaya, *Hermawan Kartajaya on Differentiation*, 55.

⁴⁷ Grant, *Analisis*, 202-3.

⁴⁸ Michael E. Porter, “The Competitive,” 75.

Dua strategi sudah sangat cukup karena MI Ma'arif KH. Shiddiq memiliki keunggulan yang jarang dimiliki lembaga lain, yaitu reputasi KH. Mahfudz Shiddiq dan KH. Achmad Shiddiq dua tokoh nasional NU yang sangat terkenal dan kharismatik yang berpengaruh besar terhadap popularitas, akseptabilitas dan elektabilitas MI Ma'arif KH. Shiddiq. Di sisi lain, sebagai MI yang tidak memiliki tokoh kharismatik, MI Al-Hidayah menerapkan strategi yang unik dan mendahului lembaga-lembaga di sekitarnya, yaitu: pembentukan drumband, optimalisasi bidang keislaman dan Al-Qur'an, menetapkan tarif rendah, dan standarisasi infrastruktur.

Referensi

- Baharuddin, *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam: Menuju Pengelolaan Profesional dan Kompetitif*, Malang, UIN Malang Press: 2011.
- Barney Jay B., "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991.
- D'Aveni, Richard A.: Biography. Dokumen www. Tersedia: www.radstrat.com, [30 Desember 2014]
- Danim, Sudarwan, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003
- Emzir. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012
- Goeltz, Donald R., "Globalization and Hypercompetition: Drivers, Linkages, and Industry Differences," *Journal of International Business and Cultural Studies* Volume 8 – June, 2014
- Grant, Robert M. *Analisis Strategi Kontemporer: Konsep, Teknik, Aplikasi*. Diterjemahkan oleh Thomas Secokusumo, Jakarta: Erlangga, 1997.
- Grönroos, Christian, "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision* Vol. 32 No. 2, 1994.
- Kartajaya, Hermawan, *Hermawan Kartajaya on Targetting*. Bandung: Mizan dan MarkPlus&Co, 2007.
- Hooley et al., Graham, *Marketing Strategy and Copetitive Positioning*. London: Prentice Hall International, 2004.
- Hubbard, Graham, *Strategic Management: Thinking, Analysis & Action*, 2nd Edition, NSW, Pearson Prentice Hall: 2004
- Hubeis, Musa & Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, Jakarta, Elex Media Komputindo: 2014.
- Hunger, David J. & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Terj. Julianto Agung, Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003
- Jogiyanto, *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif: Memenangkan Persaingan dengan Sistem Teknologi Informasi*, Yogyakarta: Penerbin Andi, 2006
- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terj. Nia Pramita Sari, Jakarta: Salemba Empat, 2013.
- Jones, Gareth R. & Jennifer M. George, *Contemporary Management*, New York, The McGraw-Hill Companies Inc.: 2003
- Kartajaya et al., Hermawan, *On Becoming A Customer-Centric Company: Transformasi Telkom Menjadi Perusahaan Berbasis Pelanggan*, Jakarta: Gramedia dan MarkPlus&Co, 2004.
- Kartajaya, Hermawan, *Hermawan Kartajaya on Differentiation*, Bandung: Mizan dan MarkPlus&Co, 2007.

- Kartajaya, Hermawan, *Hermawan Kartajaya on Process*, Bandung: Mizan dan MarkPlus&Co, 2007.
- Kartajaya, Hermawan, *On Differentiation*, Jakarta, MarkPlus & Mizan: 2007.
- Kim, W. Chan dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Massachusetts, Harvard Business School: 2005.
- Kotler, Philip and Karen F. A. Fox. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- Kotter, John P., "What Leaders Really Do," *Harvard Business Review*, Mei-Juni 1990.
- Mastuhu, "Universitas Islam di Tengah Kompetisi Global," dalam M. Zainuddin dan Muhammad In'am Esha (ed.), *Horizon Baru Pengembangan Pendidikan Islam: Upaya Merespons Dinamika Masyarakat Global*, Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta dan UIN Malang Press, 2004.
- Muhaimin, et.al., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta, Kencana: 2012.
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung, Remaja Rosdakarya: 2003
- Mutohar, Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkata Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Bandung, Ar-Ruzz Media: 2013.
- Nasution, S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1996
- Porter, Michael E., "Competition and Antitrust: A Productivity-Based Approach," *Essay*, May 30, 2002
- Porter, Michael E., "Competition and Antitrust: A Productivity-Based Approach," *Essay*, (May 30, 2002).
- Porter, Michael E., "How Competition Forces Shape Strategy," *Harvard: Harvard Business Review*, March-April 1979
- Porter, Michael E., "The Competitive Advantage of Nations," *Harvard: Harvard Business Review*, March-April 1990
- Porter, Michael E., "The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March-April: 1990.
- Porter, Michael E., *Strategi Bersaing: Teknis Menganalisis Industri dan Pesaing*, Terj. Agus Maulana, Jakarta, Erlangga: 1997
- Porter, Michael E., *Strategi Bersaing: Teknis Menganalisis Industri dan Pesaing*. Diterjemahkan oleh Agus Maulana. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Porter, Michael, "Apa yang Dimaksudkan dengan Strategi?" dalam A. Usmara (ed.), *Manajemen Strategik: Kebijakan dan Proses*, Terj. Nganam Maksensius dkk., Yogyakarta: Amara Books, 2005a
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007
- Rahayu, Agus, "Strategi Meraih Keunggulan dalam 'Industri Jasa' Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Strategik), dalam Buchari Alma & Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada Mutu dan Layanan Prima*, Bandung, Alfabeta: 2008.
- Robbins, Stephen, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks, 2003.
- Shay, Jeffrey P. & Frank T. Rothaermel, "Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-perspective Conceptual Framework," *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 6, 1999.
- Shihab, M. Quraish, *Wawasan Al-Qur'an*, Bandung: Mizan, 2000.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Soebahar, Abd. Halim, *Pendidikan Islam dan Trend Masa Depan: Pemetaan*

- Wacana dan Reorientasi*. Jember: Pena Salsabila, 2009
- Soegoto, Eddy Soeryanto, *Menciptakan Strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi*, Yogyakarta, Graha Ilmu: 2008
- Soekanto, Soerjono, *Sosiologi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Stimac, Helena and Mirna Leko Simic, "Competitiveness in Higher Education: A Need for Marketing Orientation and Service Quality," *Economic and Sociology*. Vol. 5, No. 2, 2012.
- Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2005
- Suprayogo, Imam, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: STAIN Press: 1999.
- Supriadi, Dedi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Taufik, *Rising Middle Class in Indonesia*, Diterjemahkan oleh Fajarianto. Jakarta: Gramedia dan MarkPluss Insight, 2012.
- Terry, George R. & Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, Terj. G.A. Ticoalu, Jakarta, Bumi Aksara: 2013.
- Wehrich, Heinz & Harold Koontz, *Management: A Global Perspectif*, New York, McGraw-Hill Education: 2005.
- Wernerfelt, Birger, "A Resource-Based of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2. April-June, 1984.
- Wernerfelt, Birger, "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After," *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 3. Mar., 1994
- Wiggins, Robert R. & Timothy W. Ruefli, "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Time Shorter?" *Strategic Management Journal*, 26, 2005
- Wren, Daniel A., *The History of Management Thought*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- Zeithaml et al., Valarie A., *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill International, 2009.