

PENGEMBANGAN LEMBAGA PAUD ISLAM DALAM PERSPEKTIF *BLUE OCEAN STRATEGY*

Novan Ardy Wiyani^{*1}, Novi Mulyani^{*2}

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia

e-mail: ^{*1}fenomenajiwa@gmail.com, ^{*2}novi.mulyani@uinsaizu.ac.id

Abstract. *This study aims to describe and analyze the development of Islamic Early Childhood institutions carried out by TK ABA Majapahit Kalierang Bumiayu Brebes in the perspective of blue ocean strategy. This research is a naturalist qualitative research. Data were collected using interviews, observation and documentation. Then the data were analyzed using the data analysis technique of the Miles and Huberman model. The results showed that the steps taken in implementing the blue ocean strategy to develop PAUD institutions in TK ABA Majapahit were: (1) Creating a canvas for the development of Islamic PAUD institutions; (2) Create a framework for Islamic PAUD institutions; (3) Create three levels of non-customer Islamic PAUD services; (4) Create a framework for six paths for the development of Islamic PAUD institutions; and (5) Creating the value of innovation in the provision of Islamic PAUD services.*

Keywords. *blue ocean strategy, innovation, Islamic PAUD institution, development.*

Abstract. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis perkembangan lembaga PAUD Islam yang dilakukan oleh TK ABA Majapahit Kalierang Bumiayu Brebes dalam perspektif *blue ocean strategy*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif naturalis. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Kemudian data dianalisis menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa langkah-langkah yang dilakukan dalam menerapkan *blue ocean strategy* untuk mengembangkan lembaga PAUD Islam di TK ABA Majapahit adalah: (1) Membuat kanvas untuk pengembangan lembaga PAUD Islam; (2) Membuat kerangka kerja bagi lembaga PAUD Islam; (3) Menciptakan tiga tingkat layanan PAUD Islam non-pelanggan; (4) Membuat kerangka enam jalur pengembangan lembaga PAUD Islam; dan (5) Menciptakan nilai inovasi dalam penyelenggaraan layanan PAUD Islam.

Kata Kunci. *Blue ocean strategy, inovasi, lembaga PAUD Islam, pengembangan.*



This is an open access article under the CC BY-SA 4.0 license

(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

A. PENDAHULUAN.

Jenjang Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dipandang oleh banyak ahli sebagai jenjang yang akan menentukan keberhasilan peserta didik dalam mengikuti kegiatan pembelajaran di jenjang-jenjang berikutnya. Ini karena berdasarkan hasil penelitian di bidang neurosains, anak yang sejak dini diberi stimulasi edukasi yang optimal pada usia 0 hingga 4 tahun kecerdasannya akan mencapai 50%, pada usia 0 hingga 8 tahun mencapai 80%, dan pada usia 0 hingga 18 tahun mencapai 100%. Ini berarti sebesar 80% kecerdasan manusia bisa didapat sejak usia dini (Suyadi, 2015).

Berbagai upaya dilakukan oleh pemerintah untuk menyelenggarakan layanan PAUD yang bisa memberikan stimulasi edukasi maksimal bagi anak usia dini. Salah satu upaya yang dilakukan adalah pemerintah mendukung sepenuhnya pengelolaan PAUD terpadu yang memberikan stimulasi edukasi pada anak usia dini secara berkesinambungan mulai dari usia 0 hingga 6 tahun di Taman Penitipan Anak (TPA), Kelompok Bermain (KB), dan Taman Kanak-kanak (TK) (Rizqiyatunnisa & Mahdi, 2021). Ketiga bentuk lembaga PAUD tersebut menyelenggarakan layanan PAUD dalam satu kesatuan, itulah sebab disebut dengan PAUD terpadu (Hasanah, 2019).

Hasil penelitian Burton, dkk menunjukkan bahwa penyatuan antara lembaga penyelenggara layanan PAUD nonformal dengan lembaga penyelenggara layanan PAUD formal dapat menghasilkan layanan PAUD yang komprehensif dan intergal-holistik. Hal itu akan menghasilkan tumbuh-kembang anak yang optimal di sepanjang rentang usia dini (Burton et al., 1992). Layanan PAUD formal meliputi TK atau RA. Sedangkan layanan PAUD nonformal meliputi TPA dan KB. Penelitian ini akan fokus pada TK yang menjadi cikal-bakal berdirinya TPA dan KB, sehingga terselenggara layanan PAUD terpadu.

Tidaklah mudah untuk menyelenggarakan layanan PAUD terpadu bagi masyarakat. Berdasarkan kajian awal yang penulis lakukan di lembaga-lembaga PAUD Islam yang ada di kabupaten Brebes propinsi Jawa Tengah dapat diketahui bahwa ada empat faktor yang menjadi penghambat ketika lembaga PAUD Islam hendak menyelenggarakan layanan PAUD terpadu. Pertama, dibutuhkan tenaga guru yang cukup banyak untuk bisa menyelenggarakan layanan PAUD terpadu. Ini karena di dalamnya akan diselenggarakan TPA, KB, dan TK, di kabupaten Brebes rata-rata satu lembaga PAUD Islam hanya memiliki 4 orang guru. Kedua, dibutuhkan lahan yang cukup luas. Ini karena di dalamnya akan diselenggarakan TPA, KB dan TK. Tidak semua lembaga PAUD Islam di kabupaten Brebes memiliki lahan yang memadai untuk menyelenggarakan layanan PAUD mulai dari TPA, KB dan TK. Ketiga, keterbatasan modal anggaran yang dimiliki oleh satu lembaga PAUD Islam untuk bisa menyelenggarakan layanan PAUD dari TPA, KB hingga TK. Keempat, ketidakberanian kepala TK untuk melakukan inovasi dalam pengembangan lembaga PAUD Islam.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, faktor penghambat yang paling utama dalam penyelenggaraan layanan PAUD terpadu di kabupaten Brebes adalah ketidakberanian kepala TK untuk melakukan inovasi dalam pengembangan lembaga PAUD Islam. Namun dari kajian awal yang dilakukan oleh penulis, penulis menemukan satu kepala TK yang memiliki keberanian untuk melakukan inovasi dalam mengembangkan lembaga PAUD Islam yang dipimpinnya. Ia merupakan kepala TK di TK Aisyah Bustanul Athfal (ABA) Majapahit, desa Kalierang, kecamatan Bumiayu, kabupaten Brebes.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala TK dapat diketahui bahwa keberanian untuk melakukan inovasi dalam pengembangan lembaga PAUD Islam muncul karena ada kesadaran bahwa TK yang dipimpinnya merupakan TK yang sudah lama berdiri namun mengalami stagnasi perkembangan. TK tersebut berdiri tahun 1968, namun hingga tahun 2010 belum juga mengalami perkembangan dari sisi kelembagaan. Hal itu yang menjadikan kepala TK membangun kerja tim untuk melakukan pengembangan kelembagaan dengan berbagai keterbatasan. Hasilnya pada tahun 2010

dapat berdiri KB dan di tahun 2018 dapat berdiri TPA (Nurul Chikmah, personal communication, March 3, 2022).

Pada dasarnya kesadaran yang kemudian menjadi modal untuk memulai pengembangan lembaga PAUD Islam serta upaya membangun kerja tim untuk melakukan pengembangan PAUD merupakan dua strategi dasar yang dilakukan oleh seorang *leader* sekaligus *manager* dalam mempraktikkan *blue ocean strategy* (Kim, 2005). Implementasi dari strategi tersebut telah menghasilkan layanan PAUD yang berdaya saing. Dalam konteks *blue ocean strategy*, daya saing dapat digunakan sebagai modal untuk memenangkan persaingan antar lembaga PAUD Islam tanpa saling berhadapan. Persaingan dimenangkan dengan melakukan berbagai inovasi (Kim & Mauborgne, 2017).

Deskripsi di atas telah memotivasi penulis untuk melakukan kajian lebih lanjut terkait dengan pengembangan lembaga PAUD Islam yang dilakukan oleh TK ABA Majapahit dalam *perspektif blue ocean strategy*. Tentu akan sangat menarik jika pengembangan lembaga PAUD Islam di TK ABA Majapahit dianalisis dengan kaca mata *blue ocean strategy*, mengingat strategi tersebut pada umumnya digunakan oleh perusahaan-perusahaan, bukan oleh lembaga pendidikan apalagi lembaga PAUD Islam. Jadi penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan lembaga PAUD Islam yang dilakukan oleh TK ABA Majapahit Kalierang Bumiayu Brebes dalam *perspektif blue ocean strategy*.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bersifat naturalis-deskriptif. Jenis dari penelitian ini adalah penelitian fenomenologi. Hal itu karena dalam penelitian ini hendak mengungkap berbagai keunikan yang ada di wilayah penelitian dimana penulis memandang keunikan tersebut sebagai sesuatu yang layak untuk dikaji untuk bisa mendapatkan kemanfaatan di dalamnya (Moleong, 2010). Penelitian ini dilaksanakan di TK Aisyiyah Bustanul Athfal (ABA) Majapahit yang beralamatkan di Jalan Majapahit Kalierang No. 13 RT. 08 RW. 05 Kelurahan Kalierang, Kecamatan Bumiayu, Kabupaten Brebes, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

Subjek dalam penelitian ini adalah PAUD Formal Islam di TK ABA dan PAUD Nonformal di KB dan TPA ABA Majapahit dengan informan Kepala TK, KB dan TPA; Guru TK, KB dan TPA; serta wali murid. Sedangkan objek dalam penelitian ini adalah proses pengembangan lembaga PAUD yang dilakukan oleh kepala dan guru TK ABA Majapahit dengan menyelenggarakan layanan KB dan TPA. Objek tersebut akan dikaji menggunakan teori *blue ocean strategy*.

Data dikumpulkan dengan menggunakan tiga teknik berikut: Pertama, wawancara tak terstruktur. Penulis menggunakan teknik wawancara tak terstruktur atau wawancara bebas untuk menggali data terkait dengan pengembangan lembaga PAUD dalam *perspektif blue ocean strategy*. Pada teknik wawancara tak terstruktur ini penulis melakukan wawancara secara bebas tanpa menggunakan pedoman wawancara. Pertanyaan-pertanyaan wawancara diberikan kepada kepala dan guru TK ABA Majapahit berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi (Sugiyono, 2010).

Kedua, observasi partisipan. Pada teknik observasi partisipan ini penulis melakukan pengamatan dengan terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan layanan PAUD baik di TK ABA Majapahit maupun di KB dan TPA yang telah didirikan

oleh kepala TK dan guru TK ABA Majapahit. Ketiga, dokumentasi. Teknik dokumentasi digunakan oleh penulis untuk menggali dokumen-dokumen cetak maupun digital yang memiliki keterkaitan dengan upaya pengembangan lembaga PAUD yang dilakukan oleh kepala TK dan guru TK ABA Majapahit.

Penulis menggunakan teknik triangulasi sumber data dan teknik triangulasi teknik pengumpul data secara simultan sebagai teknik untuk melakukan uji keabsahan data (Moleong, 2010). Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data model Miles and Huberman yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: reduksi data, penyajian data dan verifikasi (Miles et al., 2018).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Blue ocean strategy didefinisikan sebagai upaya penawaran barang ataupun jasa kepada pelanggan dengan menghubungkan antara inovasi dengan nilai. Upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam menghubungkan inovasi dengan nilai akan membuka ruang pasar baru bagi organisasi tersebut (Randall, 2015). Ada dua karakteristik dari *blue ocean strategy*, yaitu: (1) Menciptakan pasar baru agar muncul penawaran baru sekaligus permintaan baru; dan (2) Mendesain produk atau layanan dengan biaya rendah (Fitriani et al., 2021). Sedangkan karakteristik khusus dari *blue ocean strategy* dapat diketahui dengan melakukan perbandingan pada karakteristik *red ocean strategy* seperti berikut ini:

Tabel 1 Perbandingan Karakteristik *Red Ocean Strategy* dan *Blue Ocean Strategy*

<i>Red Ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
a. Berkompetisi di ruang pasar yang ada.	a. Menciptakan ruang pasar yang tak terbantahkan.
b. Mengalahkan persaingan.	b. Membuat persaingan tidak lagi relevan.
c. Memanfaatkan permintaan yang ada.	c. Menciptakan dan menangkap permintaan baru.
d. Membuat pilihan atas nilai biaya.	d. Mematahkan pilihan atas nilai biaya.
e. Mensejajarkan seluruh sistem kegiatan organisasi dengan pilihan diferensiasi atau berbiaya rendah yang strategis.	e. Mensejajarkan seluruh sistem kegiatan organisasi dalam mencapai diferensiasi dan berbiaya rendah.

Karakteristik-karakteristik di atas telah menjadikan banyak pakar manajemen berpendapat bahwa *blue ocean strategy* dapat mengantarkan organisasi pada perkembangan yang positif tanpa harus bersaing dengan organisasi lainnya dengan saling berhadap-hadapan. Namun dalam praktiknya akan ada beberapa tantangan ketika *blue ocean strategy* hendak diterapkan di suatu organisasi, termasuk di lembaga PAUD. Tantangan tersebut antara lain: (1) Tidak semua *stakeholders* PAUD seperti guru dan pengurus Yayasan mau untuk melakukan perubahan strategi. Hal ini dikarenakan adanya pemahaman yang berbeda-beda pada diri mereka terkait dengan pengembangan lembaga PAUD; (2) Semakin besar nilai inovasi yang dihasilkan dalam praktik *blue ocean strategy* maka akan semakin banyak pula dibutuhkan sumber daya manusia serta sarana dan prasarana pendidikan di dalam lembaga PAUD; (3) Tidak semua pengelola lembaga PAUD mampu menjadi pemimpin yang menginspirasi, yang mampu menjadikan para guru termotivasi untuk bergerak cepat dan ulet dalam mengembangkan lembaga PAUD; dan (4) Penerapan *blue ocean strategy* membutuhkan kerja tim, dan tidaklah mudah bagi

pengelola lembaga PAUD untuk bisa membentuk dan mengembangkan tim kerja yang solid (Leavy, 2005).

Pada jenjang PAUD sekarang ini telah terjadi peningkatan jumlah lembaga PAUD yang sangat signifikan. Hampir setiap desa memiliki lembaga PAUD. Program satu desa satu PAUD digadang-gadang telah menjadi sebuah kebijakan pemerintah yang turut serta meningkatkan jumlah lembaga PAUD dari sisi kelembagaan (Istiqomah, 2017). Munculnya lembaga-lembaga PAUD baru seperti rumput yang tumbuh subur di musim penghujan. Ada dua implikasi dari hal itu. Pertama, lembaga PAUD dari sisi kuantitas mengalami peningkatan. Kedua, semakin banyaknya lembaga PAUD telah menjadikan persaingan antar lembaga PAUD semakin terbuka dan semakin ketat. Tentunya setiap lembaga PAUD ingin memenangkan persaingan tersebut. Upaya yang dapat dilakukan untuk berkembang dan bisa bersaing dengan lembaga PAUD lain tanpa saling menjatuhkan adalah dengan implementasi *blue ocean strategy*. Langkah utama yang dilakukan dalam implementasi *blue ocean strategy* adalah menciptakan inovasi dalam penyelenggaraan layanan pendidikan. Untuk bisa melakukannya maka harus dilakukan inovasi terlebih dahulu terhadap sistem pendidikannya (Bracanca, 2016). Ada lima langkah yang dilakukan dalam implementasi *blue ocean strategy* di lembaga PAUD.

Pertama, membuat kanvas strategi. Hal ini dilakukan untuk mendeskripsikan kebutuhan dan peluang bisnis lembaga PAUD di masa sekarang dan masa mendatang (Hardi & Mustamu, 2015). Kedua, membuat kerangka kerja. Dalam hal ini pengelola lembaga PAUD sebagai pimpinan mendorong para perencana di bidang keuangan untuk mengurangi struktur biaya usaha. Pada sisi yang lain pengelola lembaga PAUD juga mendorong para guru untuk meningkatkan nilai lembaga PAUD bagi pelanggan. Hal ini menjadikan lembaga PAUD nantinya mampu memberikan atau menyediakan layanan PAUD yang lengkap dan variatif namun pelanggan tetap mengeluarkan biaya yang rendah.

Ketiga, menentukan tiga tingkatan non pelanggan. Dalam perspektif *blue ocean strategy*, non pelanggan bisa didefinisikan dalam tiga tingkatan, yaitu "segera menjadi", "tidak menjadi", dan "segera mencari". Non pelanggan harus ditargetkan menjadi pelanggan "segera menjadi" dengan mendatangkan mereka melalui promosi nilai inovasi bukan dengan saling berhadap-hadapan dengan lembaga PAUD lainnya untuk berebut non pelanggan (Butler, 2008). Keempat, membuat kerangka enam jalan. Maksudnya adalah membuat struktur yang menyediakan berbagai jalan bagi perencana untuk melakukan inovasi melalui enam jalan, antara lain: (1) Mencermati bentuk-bentuk layanan PAUD alternatif; (2) Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam layanan PAUD; (3) Mencermati pelanggan, dalam hal ini adalah wali murid; (4) Mencermati penawaran layanan PAUD pokok dan layanan PAUD pelengkap; (5) Mencermati daya tarik emosional dan fungsional dari pelanggan layanan PAUD; dan (6) Mencermati waktu (Samrin & Irawan, 2019).

Kelima, menentukan nilai inovasi. Nilai inovasi dijadikan sebagai landasan dalam implementasi *blue ocean strategy* yang membuat persaingan antar lembaga PAUD menjadi tidak relevan serta untuk menciptakan lompatan nilai bagi lembaga PAUD dan pelanggan (Chadarava, 2019). Puncak dari praktik *blue ocean strategy* adalah inovasi nilai, di mana hal itu dilakukan untuk memunculkan permintaan baru dan memunculkan penawaran. Hal itu akan berimplikasi pada semakin luasnya market. Nilai inovasi haruslah menarik sehingga bisa memunculkan permintaan dan penawaran baru yang

pada gilirannya lembaga PAUD bisa lepas dari Samudra merah atau *red ocean*. Namun satu hal yang harus diperhatikan dalam penciptaan nilai inovasi, yaitu pembiayaan yang tetap murah bagi para pelanggan meskipun akan ada banyak hal baru yang didapatkan oleh mereka (Leavy, 2018).

Nilai inovasi bisa diciptakan dengan melakukan klusterisasi inovasi. Dari klusterisasi itulah kemudian akan dilahirkan market baru, pelanggan baru dan calon pelanggan (Bourletidis, 2014). Dalam konteks penyelenggaraan layanan PAUD, klusterisasi bisa dilakukan dengan melakukan inovasi pada: (1) Pendirian unit atau layanan baru; (2) Penyediaan program sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan; dan (3) Penyediaan program yang mampu menarik perhatian pelanggan. Nilai inovasi yang diciptakan harus memperhatikan standar nilai seperti biaya rendah, intensitas, variatif, kualitas, layanan prima, dan promosi. Nilai inovasi akan memberikan kontribusi yang semakin baik pada pengembangan lembaga PAUD manakala dari sisi lokasi lembaga PAUD tergolong strategis (Marheni & Mulyaningsih, 2015).

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pengembangan lembaga PAUD dalam perspektif *blue ocean strategy* pada TK ABA Majapahit Kalierang Bumiayu Brebes dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

1. Membuat kanvas strategi pengembangan lembaga PAUD Islam

Langkah awal yang dilakukan dalam implementasi *blue ocean strategy* adalah membuat kanvas strategi pengembangan lembaga PAUD Islam (Orlov, 2020). Upaya yang dilakukan antara lain: Pertama, melakukan identifikasi terhadap peluang. Peluang-peluang yang dimiliki oleh TK ABA Majapahit antara lain: (1) Merupakan lembaga PAUD Islam yang memiliki lahan terluas di wilayah Brebes selatan. Hal itu membuat mereka berpeluang melakukan pengembangan lembaga PAUD dengan mendirikan Kelompok Bermain (KB) dan Taman Penitipan Anak (TPA) dengan memanfaatkan luasnya lahan yang dimiliki; (2) Posisi TK ABA Majapahit berada di lokasi yang strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat; dan (3) TK ABA Majapahit berada di desa Kalierang yang tergolong padat penduduknya dan juga bersebelahan dengan desa Dukuhturi, desa Jatisawit, serta desa Bumiayu yang padat pula penduduknya. Hal itu memberikan peluang bagi TK ABA Majapahit untuk bisa mendapatkan pelanggan baru yang luas.

Kedua, memetakan kebutuhan untuk memanfaatkan peluang. Kebutuhan-kebutuhan tersebut antara lain: (1) Rekrutmen guru baru; (2) Akreditasi lembaga PAUD; dan (3) Sarana dan prasarana untuk mendirikan KB dan TPA. Ketiga, menentukan strategi pemenuhan kebutuhan berdasarkan kebutuhan-kebutuhan yang telah dipetakan.

Rekrutmen guru baru dilakukan karena adanya kesadaran bahwa pengembangan lembaga PAUD Islam bisa dilakukan dengan tim kerja yang solid. Tim kerja yang solid bisa didapat jika ada *chemistry* pada semua guru untuk saling bekerjasama. Hal itulah yang kemudian menjadikan kepala TK ABA Majapahit merekrut rekan-rekan satu almamaternya ketika kuliah S1 untuk bergabung menjadi guru. Persahabatan antara kepala TK ABA Majapahit dengan mereka semasa kuliah telah memunculkan *chemistry* untuk saling bekerjasama dalam menyelesaikan tugas-tugas kuliah yang kemudian dilanjutkan lagi untuk saling bekerjasama dalam menyelenggarakan layanan PAUD di TK ABA Majapahit.

Strategi rekrutmen guru baru dilakukan dengan menggunakan pendekatan

emosional. Namun meski demikian ada beberapa standar yang harus tetap dipenuhi oleh guru baru di TK ABA Majapahit, yaitu: (1) Merupakan warga Muhammadiyah; (2) Memiliki jiwa keguruan, yaitu mau mengajar atas dasar panggilan jiwa; (3) Mampu membaca al-Qur'an dan menulis huruf hijaiyah.; dan (4) Mampu melakukan praktik peribadatan.

Kemudian dalam hal akreditasi, TK ABA Majapahit melihat belum ada lembaga PAUD khususnya TK di wilayah Brebes selatan yang terakreditasi sehingga pada tahun 2018 mereka mengajukan akreditasi. Ekspektasinya hasil akreditasi atau status terakreditasi akan menghasilkan nilai lebih pada lembaga. Dengan nilai lebih itulah mereka bisa memenangkan persaingan dengan lembaga PAUD lainnya dalam hal rekrutmen siswa baru. Strategi yang dilakukan untuk melakukan akreditasi yaitu: (1) Kepala TK ABA Majapahit mendelegasikan operator TK untuk mengikuti sosialisasi akreditasi; (2) Operator difasilitasi oleh kepala TK ABA Majapahit melakukan pelatihan akreditasi secara online; (3) Kepala TK ABA Majapahit mengundang asesor akreditasi untuk memberikan *coaching clinic* pada guru; dan (4) Kepala TK ABA Majapahit bersama dengan guru menindaklanjuti hasil *coaching clinic* dengan mengajukan akreditasi TK.

Kemudian pada tahun 2010 didirikan Kelompok Bermain (KB) ABA Majapahit. Penyelenggaraan KB dilakukan untuk mendapatkan pasar baru bagi TK ABA Majapahit dalam hal rekrutmen siswa baru. Selain itu dengan berdirinya KB berkembang pula layanan PAUD di TK ABA Majapahit dari sisi kelembagaan. KB diselenggarakan untuk anak yang berusia 3 hingga 4 tahun. Setelah anak-anak menyelesaikan pendidikannya di KB secara otomatis mereka menjadi siswa baru di TK ABA Majapahit. Hal itu menjadikan TK ABA secara otomatis mendapatkan siswa baru tanpa harus saling bersaing secara berhadapan (*red ocean strategy*) dengan TK lainnya.

Strategi pendirian KB dilakukan dengan langkah-langkah berikut: (1) Kepala TK ABA Majapahit menunjuk satu orang guru TK sebagai penanggungjawab penyelenggaraan KB; (2) Guru sebagai penanggungjawab KB mendata anak usia 2 hingga 4 tahun yang berada dilingkungan sekitar TK yang tidak bersekolah kemudian merekrut mereka untuk dijadikan siswa baru pada KB; (3) Guru mengajukan izin operasional pendirian KB di tahun pertama pendirian. Pihak TK ABA Majapahit bisa merekrut siswa baru untuk KB dengan mudah. Antusiasme masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di KB juga tinggi karena mereka tidak dipungut biaya pendidikan di tahun pertama pendirian. Keberhasilan tersebut menjadikan SK izin operasional turun di bulan ketiga pendirian. Selain itu pemerintah juga memberikan apresiasi terhadap KB dengan memberikan dana pengembangan KB sebanyak Rp. 40.000.000. Dana tersebut digunakan untuk melengkapi sarana pendidikan di KB, seperti berbagai alat permainan edukatif, mebel, peralatan TIK, dan lainnya.

Kemudian Taman Penitipan Anak (TPA) ABA Majapahit didirikan pada tahun 2018. TPA diselenggarakan untuk anak usia 2 hingga 6 tahun. Jika di KB rekrutmen siswa baru dilakukan tanpa Batasan jumlah, maka di TPA rekrutmen siswa baru dibatasi hanya 5 anak per tahun pelajaran. Ini karena model layanan di TPA dilakukan dengan nisbah guru dan anak 1:1. Jadi 1 guru akan meng-*handle* 1 anak. Hal itu menjadikan strategi pendirian TPA dilakukan dengan pendekatan getok tular pada wali murid yang menyekolahkan anaknya di KB dan TK. Prioritas anak yang diterima sebagai siswa baru di TPA adalah anak yang belajar di KB dan TK. Ini karena TPA ABA Majapahit merupakan model TPA perluasan. Penyelenggaraan KB dan TPA bukan hanya

berimplikasi pada pengembangan lembaga PAUD sehingga kini para guru di TK ABA Majapahit mampu menyelenggarakan layanan KB dan TK, tetapi juga berimplikasi pada penambahan kesejahteraan guru dari sisi finansial.

2. Membuat kerangka kerja lembaga PAUD Islam

Kerangka kerja lembaga PAUD Islam dilakukan dengan dua hal. *Pertama*, menata manajemen pembiayaan di TK ABA Majapahit. Untuk kepentingan tersebut kepala TK ABA Majapahit menunjuk satu guru yang amanah dalam bekerja sebagai bendahara. Tugasnya membenahi sisi manajerial pembiayaan PAUD dengan melakukan pembukuan kembali terhadap anggaran PAUD yang masih tersedia. Berdasarkan ketersediaan anggaran tersebut kemudian kepala TK ABA Majapahit bersama dengan bendahara dan para guru melakukan identifikasi terhadap berbagai program layanan PAUD Islam yang memungkinkan untuk dilaksanakan dengan sisa anggaran yang masih tersedia. Kepala TK ABA Majapahit menghendaki agar bisa dilaksanakan program layanan PAUD Islam sebanyak mungkin namun dengan biaya serendah mungkin. Ini dilakukan agar TK ABA Majapahit bisa menyelenggarakan program layanan PAUD Islam yang banyak inovatif namun masyarakat tetap bisa menjangkaunya.

Kedua, untuk menindaklanjuti upaya yang pertama maka kepala TK ABA Majapahit memotivasi dan mendampingi para guru untuk mendesain berbagai program layanan PAUD Islam yang kreatif dan inovatif. Terutama program-program yang belum dilaksanakan oleh lembaga PAUD Islam lain. Berdasarkan hasil dokumentasi penelitian dapat diketahui bahwa program layanan PAUD Islam di TK ABA Majapahit selama satu tahun pelajaran antara lain: *home visit*, *cooking class*, makan bersama, belajar ke tempat/kantor yang berkaitan dengan tema, bermain air, renang, manasik haji, ekstrakurikuler menggambar dan mewarnai, jum'at berkah, *camping day's*, Hizbul Wathan, *Edu Trip*, Tapak Suci, Kunjungan Industri, tahfidz juz'amma dan praktik sholat.

Program tersebut bukan hanya ditujukan untuk siswa di TK ABA Majapahit, tapi juga untuk siswa di KB dan TPA. Pada awalnya ada perbedaan pembiayaan pendidikan antara TK dan KB. Namun kemudian dilakukan penyamaan antara pembiayaan pendidikan di TK dengan KB. Sedangkan pembiayaan di TPA dipastikan berbeda karena ada tambahan layanan, yaitu layanan makan dan minum, layanan pengasuhan serta layanan bermain.

Setiap orangtua dibebani untuk membayar biaya administrasi di TK dan di KB sebesar Rp. 850.000 per tahun. Kemudian mereka dikenakan biaya SPP bulanan sebesar Rp. 55.000 per bulan dengan rincian Rp. 10.000 untuk membayar kegiatan ekstrakurikuler, Rp. 5.000 untuk membayar majalah anak, dan Rp. 40.000 untuk honor guru. Pada TPA orangtua dibebani biaya sebesar Rp. 400.000 per bulan. Mereka dibebaskan membayar biaya administrasi karena sudah membayar biaya administrasi di KB. Ini karena anak-anak yang belajar di TPA otomatis belajar di KB juga dari jam 07.00 hingga jam 11.00, barulah dari jam 11.00 hingga jam 14.00 mereka belajar di TPA. Ini merupakan implikasi dari diterapkannya model TPA perluasan.

Dalam upaya mengembangkan lembaga PAUD Islam, baik kepala TK ABA Majapahit maupun guru-gurunya tidak terlalu mempedulikan masalah angka rupiah yang didapat. Hal yang mereka fokuskan adalah bagaimana caranya agar mereka bisa memenuhi keinginan dan kebutuhan wali murid. Mereka yakin pemenuhan tersebut akan menjadikan wali murid puas dan membuat wali murid mempromosikan TPA, KB

serta TK ABA Majapahit kepada masyarakat dengan citra yang positif. Wali murid telah menjadi iklan berjalan bagi pihak TK ABA Majapahit. Hal itu membuat para guru di TK ABA Majapahit tidak perlu melakukan persaingan dengan saling berhadap-hadapan untuk mendapatkan siswa baru.

3. Membuat tiga tingkatan non pelanggan layanan PAUD Islam

Pelanggan layanan PAUD Islam di TK ABA Majapahit adalah warga masyarakat kecamatan Bumiayu dan sekitarnya. Mereka menjadi target pemasaran pihak TK ABA Majapahit. Pemasaran atau *marketing* dilakukan dengan mensosialisasikan pelaksanaan program layanan PAUD di TK ABA Majapahit dengan memanfaatkan media sosial seperti facebook dan Instagram. Media sosial yang digunakan bukanlah media sosial lembaga tetapi media sosial personal yang dimiliki kepala TK dan guru. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa media digital menjadi media yang paling utama dalam melakukan promosi ketika suatu organisasi mempraktikkan *blue ocean strategy* (Ribeiro et al., 2021).

Dengan pemanfaatan media sosial secara personal tersebut mereka bisa dengan lebih leluasa menjalin pertemanan di dunia maya serta mempromosikan TK, KB dan TPA ABA Majapahit pada teman-teman mereka di jejaring sosial. Target pertemanan mereka adalah masyarakat yang berdomisili di kabupaten Brebes bagian selatan, yaitu kecamatan Bumiayu, Paguyangan, Bantarkawung, Salem dan Sirampog.

Kepala TK dan guru memposting pelaksanaan program layanan PAUD Islam di media sosial dengan harapan banyak teman yang melihat, memberikan *like*, bahkan komentar. Dari hal itu pihak TK ABA Majapahit bisa mendapatkan data untuk memetakan mana teman yang bisa “segera menjadi” pelanggan, mana teman yang “tidak menjadi” pelanggan serta mana teman yang masuk dalam kategori “segera dicari” untuk menjadi pelanggan.

Teman yang “segera dicari” untuk menjadi pelanggan adalah teman di media sosial yang memiliki anak usia dini dan tinggal tidak jauh dari TK ABA Majapahit. Teman di media sosial yang “segera menjadi” pelanggan kemudian dihubungi oleh kepala TK atau guru untuk diberi penawaran pendaftaran siswa baru di TK, KB dan TPA.

Dalam mengidentifikasi tiga tingkatan pelanggan di atas kepala TK dan guru tidak hanya mengidentifikasi siapa saja teman yang melihat status, memberikan *like* dan komentar, tetapi juga membuka dan mempelajari profil mereka untuk mengetahui apakah mereka punya anak yang berusia 2 hingga 6 tahun atau tidak.

Pihak TK juga melakukan pemetaan terhadap warga sekitar yang memiliki anak usia dini dan belum bersekolah baik di TK maupun di KB. Hasil pemetaan dijadikan sebagai bahan untuk menentukan kriteria pelanggan “segera menjadi”. Dari hasil penentuan tersebut kemudian pihak TK dan KB melakukan kegiatan sosialisasi dan promosi kepada mereka dengan harapan mereka segera mendaftarkan anak-anaknya di TK dan KB ABA Majapahit.

4. Membuat kerangka enam jalan pengembangan lembaga PAUD Islam

Pada langkah ini kepala TK ABA Majapahit membuat struktur organisasi yang mendeskripsikan tugas pokok dan fungsi/tupoksi masing-masing personal (dalam hal ini adalah guru yang bertugas menyelenggarakan layanan PAUD Islam di TK, KB dan TPA). Dengan tupoksi tersebut kemudian kepala TK ABA Majapahit memberikan kewenangan kepada mereka untuk melakukan kegiatan perencanaan guna menghasilkan berbagai inovasi dalam layanan PAUD melalui enam jalan berikut:

Pertama, mencermati bentuk-bentuk layanan PAUD Islam alternatif. Pada kegiatan ini kepala TK ABA Majapahit melakukan kajian terhadap kegiatan-kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di jenjang SD yang bisa juga dilaksanakan di jenjang PAUD seperti kegiatan Hizbul Wathan (HW), berkemah atau *camping day*, renang, pembelajaran bahasa Inggris dan bahasa Arab serta pengenalan ICT. Kegiatan-kegiatan tersebut belum banyak dilakukan oleh lembaga PAUD Islam lain yang berada di wilayah selatan kabupaten Brebes.

Selain itu pada kegiatan ini juga dilakukan pemetaan terhadap kelemahan pada lembaga PAUD Islam lain yang ada di sekitar TK ABA Majapahit. Kelemahan tersebut digunakan untuk melakukan antisipasi agar tidak terjadi kelemahan yang sama pada TK, KB dan TPA ABA Majapahit. Beberapa kelemahan yang didapat dari lembaga PAUD Islam lain seperti: (1) belum terakreditasi; (2) belum melaksanakan kegiatan pembelajaran berbasis teknologi digital; (3) belum menyelenggarakan pembelajaran bahasa asing bagi anak; (4) belum melakukan kegiatan sosialisasi dan promosi dengan memanfaatkan peralatan ICT. Belajar dari kelemahan tersebut kemudian TK dan KB ABA Majapahit melakukan akreditasi, mengadakan program pengenalan ICT bagi anak usia dini, menyelenggarakan kegiatan pembelajaran bahasa Inggris dan bahasa Arab serta melakukan kegiatan sosialisasi dan promosi dengan memanfaatkan jejaring sosial. Pembelajaran Bahasa Arab juga dijadikan sebagai media untuk mengenalkan huruf hijaiyah pada anak. Jadi pembelajaran Bahasa Arab memberikan kontribusi terhadap kegiatan baca-tulis al-Qur'an.

Kedua, mencermati kelompok-kelompok strategis dalam layanan PAUD Islam. Pada kegiatan ini kepala TK ABA Majapahit mengelompokkan anak berdasarkan usianya, yaitu usia 0-6 tahun sebagai kelompok anak yang bisa bersekolah di TPA, KB dan TK; usia 3-4 tahun sebagai kelompok anak yang bisa bersekolah di KB; dan 4-6 tahun sebagai kelompok anak yang bisa bersekolah di TK. Di antara tiga kelompok tersebut, anak usia 3-4 tahun menjadi kelompok yang paling strategis karena ketika mereka lulus dari KB mereka akan menjadi penyuplai siswa baru bagi TK.

Ketiga, mencermati pelanggan eksternal, yaitu wali murid di TK, KB dan TPA ABA Majapahit. Pada kegiatan ini kepala TK ABA Majapahit melakukan identifikasi terhadap pelanggan eksternal, yaitu wali murid. Hal yang diidentifikasi adalah alasan mengapa mereka menyekolahkan anaknya di TK, KB dan TPA ABA Majapahit. Alasan-alasan tersebut antara lain karena: (1) lokasi lembaga PAUD yang strategis dan mudah dijangkau; (2) ketelatenan guru dalam mendampingi anak untuk belajar; (3) lengkapnya sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki; (4) biaya pendidikan yang murah atau terjangkau bagi kalangan menengah ke bawah; dan (5) terdapat program-program kegiatan yang memberikan bekal kemampuan literasi dini pada anak.

Alasan-alasan tersebut pada dasarnya menunjukkan sisi kekuatan yang dimiliki oleh TK, KB dan TPA Majapahit. Tugas kepala TK dan guru di TK, KB dan TPA ABA Majapahit kemudian adalah mempertahankan kekuatan-kekuatan itu atau bahkan mengembangkannya agar mendapatkan kekuatan-kekuatan lainnya. Dengan kekuatan-kekuatan tersebut kemudian TK, KB dan TPA Majapahit dapat memenangi persaingan tanpa harus saling berhadapan dengan lembaga PAUD Islam lainnya.

Kepala TK ABA Majapahit mempertahankan dan mengembangkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki dengan melakukan empat hal, yaitu: (1) membangun tim kerja yang solid serta memposisikan tim kerja sebagai warga pembelajar; dan (2) posisi tim

kerja sebagai warga pembelajaran menjadikan guru-guru diberi fasilitas untuk mengikuti berbagai kegiatan keprofesioan kemudian menyampaikan hasilnya kepada guru yang tidak mengikuti agar ada proses transformasi pengembangan keilmuan yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran; (3) melakukan kegiatan *benchmarking* pada lembaga PAUD Islam lain yang menjadi lembaga percontohan di tingkat nasional, misalnya melakukan *benchmarking* pada PAUD Aisyiyah Nur'aeni Yogyakarta. Hasil *benchmarking* dijadikan sebagai bahan untuk melakukan kegiatan pengembangan program layanan PAUD Islam; dan (4) Kepala TK ABA Majapahit memotivasi serta memfasilitasi para guru untuk mengikuti program rekrutmen guru penggerak. Menurutnya keikutsertaan tersebut secara langsung akan menguatkan kompetensi pedagogik dan profesional para guru yang akan berimplikasi pula pada kemampuan mereka dalam menyelenggarakan layanan PAUD yang bermutu di TK, KB dan TPA ABA Majapahit.

Keempat, mencermati penawaran layanan PAUD Islam pokok dan layanan PAUD Islam pelengkap. Kepala TK ABA Majapahit mencermati layanan PAUD Islam dengan mengkaji berbagai layanan PAUD yang memang harus diselenggarakan (pokok), yaitu pembelajaran tematik yang dilaksanakan berdasarkan kurikulum yang berlaku. Sedangkan dalam mencermati layanan PAUD Islam pelengkap kepala TK ABA Majapahit mengkaji berbagai layanan yang bisa dijadikan sebagai penguat layanan pokok seperti dengan melaksanakan berbagai kegiatan pembiasaan dan kegiatan ekstrakurikuler. Selain sebagai pelengkap layanan PAUD Islam, renang serta menggambar dan mewarnai menjadi ekstrakurikuler andalan di TK, KB dan TPA Majapahit. Banyak calon pelanggan yang tertarik dengan kegiatan renang serta menggambar dan mewarnai kemudian hal itu menjadi salah satu pertimbangan mengapa mereka menyekolahkan anaknya di TK, KB dan TPA ABA Majapahit.

Kelima, mencermati daya tarik emosional dan fungsional dari pelanggan layanan PAUD Islam. Pada dasarnya daya tarik emosional dan fungsional pada pelanggan muncul dari keberadaan layanan PAUD Islam yang unik. Pembelajaran individual yang diselenggarakan oleh TK dan KB ABA Majapahit menjadi program layanan PAUD Islam yang unik. Pada program pembelajaran individual anak diberi layanan personal atau individu oleh para guru. Pada kegiatan tersebut anak difasilitasi untuk belajar calistung permulaan dan membaca huruf hijaiyah.

Keenam, mencermati waktu. Pada kegiatan mencermati waktu kepala TK ABA Majapahit membaca berbagai tren yang tengah terjadi di masyarakat terkait dengan penyelenggaraan layanan PAUD Islam. Tren pada masyarakat saat ini adalah kegiatan literasi dini dan berenang. Tren tersebut kemudian dijadikan sebagai bahan untuk menyusun program-program layanan PAUD Islam di TK dan KB ABA Majapahit.

5. Membuat nilai inovasi dalam penyelenggaraan layanan PAUD Islam

Langkah kelima dalam praktik *blue ocean strategy* dalam pengembangan lembaga PAUD Islam di TK ABA Majapahit adalah membuat nilai inovasi dalam penyelenggaraan layanan PAUD Islam dengan melakukan tiga klusterisasi, yaitu: Pertama, pengembangan lembaga PAUD Islam dengan menyelenggarakan layanan baru. Kepala TK ABA Majapahit melakukan pengembangan lembaga PAUD dengan membuka layanan KB dan TPA. Ekspektasinya dari pembukaan layanan KB dan TPA akan didapat layanan PAUD integral-holistik. Lengkapnya layanan PAUD Islam, yaitu TPA, KB dan TK ABA Majapahit membuat kepala TK dan guru sedang melakukan kajian

dan persiapan untuk melakukan transformasi kelembagaan menjadi PAUD Terpadu Aisyiyah yang di dalamnya ada layanan TPA, KB dan TK secara terintegrasi dalam satu atap.

Kedua, penyediaan program layanan PAUD Islam sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Kepala TK ABA Majapahit melakukan pengembangan lembaga PAUD Islam dengan menyediakan program layanan PAUD Islam yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Keinginan dan kebutuhan tersebut menjadi sasaran yang dituju dalam penyelenggaraan layanan PAUD Islam. Misalnya keinginan dan kebutuhan akan literasi dini untuk anak pada orangtua membuat pihak kepala TK ABA Majapahit menyediakan program pembelajaran individual. Pemenuhan terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggan akan menghasilkan kepuasan bagi pelanggan (Sari Dewi et al., 2021).

Ketiga, penyediaan program layanan PAUD Islam yang mampu menarik perhatian pelanggan. Pada dasarnya pemenuhan keinginan dan kebutuhan wali murid sebagai pelanggan dapat menjadikan pelanggan yang masuk dalam kategori "segera menjadi" tertarik dengan layanan PAUD Islam yang diberikan oleh TK dan KB ABA Majapahit. Ketertarikan tersebutlah yang akan menjadikan mereka menyekolahkan anaknya di TK, KB dan TPA ABA Majapahit.

Pembelajaran individual menjadi program layanan PAUD Islam yang mampu menarik perhatian pelanggan. Pada program ini anak secara individual diberi bekal kemampuan membaca, menulis dan berhitung permulaan serta membaca huruf hijaiyah dengan metode qiroati. Dengan kemampuan tersebut anak bisa membaca satu hingga tiga suku kata serta membaca sebuah kata, anak mampu menuliskan namanya dan tulisan-tulisan lainnya, anak mampu mengenal angka dan melakukan penjumlahan serta pengurangan bilangan 1 hingga 10, serta anak memiliki kemampuan untuk membaca huruf hijaiyah. Kemampuan-kemampuan tersebut menjadi bekal bagi anak untuk memasuki jenjang pendidikan berikutnya. Ketika anak sudah memiliki kemampuan-kemampuan tersebut maka orangtua akan lebih mantap dan lebih tenang ketika menyekolahkan anaknya di Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah.

Program layanan PAUD Islam lain yang mampu menarik perhatian pelanggan adalah praktik penyelenggaraan pembelajaran dengan metode STEAM (*Science, Technology, Engineering, Art dan Mathematic*) dan media *loose parts*. Penggunaan metode STEAM membuat anak-anak memiliki pengetahuan akan sains, kemampuan untuk memanfaatkan peralatan ICT, pemahaman terhadap mekanisme kerja suatu alat sederhana, kesempatan untuk melakukan eksplorasi diri dengan berkesenian, serta melakukan kegiatan literasi numerik.

Kemudian pada media *loose parts* anak-anak dapat melakukan eksplorasi terhadap barang bekas, benda-benda yang berasal dari alam seperti pasir, kerikil, batu dan air serta benda-benda mati lainnya untuk bermain. Dapatlah dikatakan media *loose parts* dapat memunculkan dan mengembangkan kemampuan berpikir serta kreativitas anak dalam bermain. Semakin kuat kemampuan berpikir pada anak maka anak akan semakin kreatif. Hal itu akan berimplikasi pada terciptanya kegiatan pembelajaran yang mengakomodir ranah HOTS (*High Order Thinking Skill*).

Nilai inovasi yang diciptakan oleh kepala TK ABA Majapahit dan guru di atas tetap memperhatikan standar nilai dalam praktik *blue ocean strategy*, yaitu berbiaya rendah, dilakukan secara intensitas, variatif, fokus pada kualitas dan layanan prima,

serta bisa dan layak dipromosikan (Xavier et al., 2021). Biaya yang rendah terlihat dari murahannya biaya pendidikan di TK dan KB ABA Majapahit. Biaya pendidikan perbulan di TK dan KB ABA Majapahit hanya Rp. 55.000 pe bulan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa ada empat hal yang mendasari dalam proses pengembangan lembaga PAUD Islam melalui praktik *blue ocean strategy* oleh kepala TK ABA Majapahit, yaitu: Pertama, adanya rasa memiliki terhadap lembaga PAUD Islam. Rasa memiliki tersebut muncul dan berkembang karena kepala TK merupakan alumni dari TK ABA Majapahit. Ia merasa prihatin dengan TK ABA Majapahit yang sejak berdiri dari tahun 1968 hingga 2014 masih miskin prestasi. Hal itu membuatnya sebagai alumni merasa sedih dan bertekad menjadikan TK ABA Majapahit sebagai lembaga PAUD Islam yang berprestasi.

Tekad yang kuat tersebut muncul karena ada kepedulian dalam dirinya terhadap TK ABA Majapahit. Hasilnya dari tahun 2014 hingga 2022 telah banyak prestasi yang ditorehkan oleh lembaga. Ia juga merasa prihatin dengan keadaan sarana dan prasarana TK ABA Majapahit yang serba pas-pasan. Keprihatinannya memunculkan kepedulian pada dirinya untuk mengadakan penggalangan dana dari masyarakat dalam rangka membenahi sarana dan prasarana TK ABA Majapahit.

Kedua, loyalitas kepada organisasi kemasyarakatan Islam, yaitu Muhammadiyah. Menurut kepala TK ABA Majapahit organisasi kemasyarakatan merupakan media yang bisa digunakan untuk beramal atau beribadah kepada Allah SWT. Dengan beramal atau beribadah secara istiqomah akan dihasilkan keridhoan dari Allah SWT atas segala usaha atau kinerja. Keridhoan Allah SWT bukan hanya akan menghasilkan keberhasilan personal tetapi juga keberhasilan lembaga. Di sinilah kemudian lembaga akan berkembang meski banyak dihadapkan dengan berbagai tantangan dan tentangan.

Ketiga, aktualisasi dari keyakinan syukur. Aktualisasi dari wujud syukur adalah bekerja semaksimal mungkin. Jika hal itu dilakukan maka kenikmatan akan bertambah. Wujud bertambahnya kenikmatan itu adalah lembaga jadi semakin berkembang. Hal ini sesuai dengan QS. Ibrahim: 7.

Keempat, implementasi ayat *fastabiqul khoirot* atau berlomba-lomba dalam kebaikan (QS. Al-Baqoroh: 148). Ayat tersebut mengindikasikan bahwa ada persaingan dalam kehidupan termasuk dalam menyelenggarakan layanan PAUD Islam secara kelembagaan. Jika memang aktivitas yang dilakukan adalah aktivitas berbuat baik maka persaingan juga harus dilakukan dengan baik. Bukan dengan saling berhadap-hadapan (*red ocean strategy*) karena bisa menimbulkan pertentangan bahkan konflik, tapi dengan saling berlomba melakukan hal baru, yaitu hal yang belum dilakukan oleh lembaga lain. Hal baru itulah nanti yang akan menghasilkan market baru (*blue ocean strategy*). Misalnya TK ABA Majapahit pernah kalah dalam hal perolehan siswa baru dengan TK lainnya. Untuk bisa memenangkan persaingan dengan TK lain pihak kepala TK dan guru tidak kemudian saling berhadapan adu program, tetapi mendirikan KB dan TPA.

Sebagian besar TK di wilayah selatan kabupaten Brebes tidak memiliki KB dan TPA. Ketika pihak TK ABA Majapahit mendirikan KB dan TPA maka mereka bukan hanya mendapatkan tambahan siswa baru karena otomatis lulusan KB akan melanjutkan belajarnya di TK, tetapi juga mendapatkan pengembangan lembaga PAUD Islam dari sisi kelembagaan.

Berdasarkan deskripsi di atas maka dapatlah dikatakan bahwa praktik *blue ocean strategy* di lembaga PAUD Islam didasari oleh prinsip-prinsip kepemimpinan berikut:

Pertama, prinsip teologis. Setiap capaian yang didapat oleh lembaga PAUD Islam harus disyukuri. Seberapa besarnya dan seberapa kecilnya harus disyukuri. Secara teologis syukur tidak hanya diwujudkan dengan memuji Allah SWT tetapi juga diwujudkan dengan sikap konsisten dalam bekerja keras. Jika hal itu bisa dilakukan secara konsisten maka akan dihasilkan nikmat-nikmat yang lain atau dengan kata lain akan dihasilkan capaian-capaian lembaga PAUD Islam yang lain.

Kedua, prinsip etis. Pada prinsip etis ini aktivitas bersaing atau dengan kata lain berlomba dalam kebaikan harus dilakukan dengan cara yang baik pula. Jika hal itu dilakukan maka akan didapat capaian yang baik dan bernilai guna dalam pengembangan lembaga PAUD Islam. Pada dasarnya praktik blue ocean strategy dilakukan untuk memastikan agar persaingan berlangsung dengan penuh kebaikan dan membawa kedamaian sehingga konflik antar lembaga bisa diminimalisir (Erekson & Williams, 2022).

Ketiga, prinsip psikologis. Untuk membesarkan atau mengembangkan lembaga PAUD Islam dibutuhkan rasa saling memiliki dan peduli kepada lembaga PAUD. Rasa saling memiliki dan peduli pada diri guru dipupuk oleh kepala TK ABA Majapahit dengan menjadikan TK, KB dan TPA ABA Majapahit sebagai rumah kedua bagi mereka. Tentu seorang penghuni rumah tidak akan tega merusak rumah yang akan dihuninya, yang ada adalah seorang penghuni rumah akan memperindah atau mempercantik, dan merawat rumahnya. Kemudian ketika semua guru sudah menjadikan lembaga PAUD Islam sebagai rumah kedua bagi mereka maka mereka akan menjadi satu keluarga. Dalam konteks kelembagaan hal itu akan menjadikan mereka sebagai tim kerja yang solid. Tentunya setiap anggota keluarga akan saling mengasihi, saling menjaga dan saling bekerjasama untuk menciptakan lingkungan keluarga yang sejahtera dan harmonis.

Keempat, prinsip organisatoris. Lembaga PAUD Islam pada dasarnya merupakan suatu organisasi. Sebagai sebuah organisasi di bidang pendidikan Islam, suatu lembaga PAUD Islam akan tetap eksis manakala anggotanya memiliki loyalitas. Secara manajerial, loyalitas guru pada lembaga akan menghasilkan sikap selalu bekerja dengan memberikan yang terbaik (Kaur et al., 2020).

D. KESIMPULAN

Blue ocean strategy pada dasarnya merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh suatu lembaga untuk memenangkan persaingan tanpa saling berhadap-hadapan (*red ocean strategy*). Strategi tersebut relevan diterapkan di lembaga-lembaga pendidikan seperti lembaga PAUD Islam untuk memenangkan persaingan dengan sehat baik secara manajerial maupun secara etis dengan lembaga PAUD Islam lainnya. Terlebih lagi jumlah lembaga PAUD dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis di TK ABA Majapahit Kalierang Bumiayu Brebes dapat diketahui bahwa *blue ocean strategy* tidak hanya diterapkan untuk memenangkan persaingan tetapi juga untuk mengembangkan lembaga PAUD. Dari yang tadinya hanya ada layanan PAUD dalam bentuk TK, kini telah ada layanan PAUD dalam bentuk KB dan TPA. Ini karena adanya penerapan pada salah satu langkah dalam *blue ocean strategy* yaitu klusterisasi inovasi, yang meliputi inovasi terhadap pendirian layanan PAUD baru, penyediaan program layanan PAUD sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan, serta penyediaan program program layanan PAUD yang mampu

menarik perhatian pelanggan. Implikasi dari hal itu adalah TK ABA Majapahit mengalami pengembangan dari sisi kelembagaan PAUD.

Pada dasarnya dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa langkah-langkah yang dilakukan dalam penerapan *blue ocean strategy* untuk mengembangkan lembaga PAUD Islam di TK ABA Majapahit yaitu: (1) Membuat kanvas strategi pengembangan lembaga PAUD Islam; (2) Membuat kerangka kerja lembaga PAUD Islam; (3) Membuat tiga tingkatan non pelanggan layanan PAUD Islam; (4) Membuat kerangka enam jalan pengembangan lembaga PAUD Islam; dan (5) Membuat nilai inovasi dalam penyelenggaraan layanan PAUD Islam.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini lebih fokus pada pengembangan lembaga PAUD yang dilakukan melalui implementasi *blue ocean strategy*. Hal itu menjadikan penulis lebih banyak mengunggulkan *blue ocean strategy* dari sisi teoritik maupun praktis. Padahal tentu ada sisi lemah atau negatif dari *blue ocean strategy*. Hal itu bisa didapat dengan melakukan studi komparasi antara praktik *blue ocean strategy* dengan *red ocean strategy*. Itulah sebab penulis memberikan saran kepada peneliti lain agar melakukan penelitian komparatif tersebut di beberapa lembaga PAUD Islam. Dari hasil penelitian komparatif tersebut akan didapat deskripsi masing-masing kelebihan dan kelemahan dari *blue ocean strategy* dan *red ocean strategy*.

REFERENSI

- Bourletidis, D. (2014). The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a Typical Greek Region. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 645–652. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.093>
- Bracanca, R. (2016). Blue Ocean Strategy for Higher Education. *International Conferences ITS, ICEduTech and STE*, 325–328.
- Burton, C. B., Hains, A. H., Hanline, M. F., McLean, M., & McCormick, K. (1992). Early Childhood Intervention and Education: The Urgency of Professional Unification. *Topics in Early Childhood Special Education*, 11(4), 53–69. <https://doi.org/10.1177/027112149201100407>
- Butler, C. (2008). Planning with Blue Ocean strategy in the United Arab Emirates. *Strategic Change*, 17(5), 169–178. <https://doi.org/10.1002/jsc.824>
- Chadarava, P. D. (2019). Case Study on Kalinga Institute of Social Science: Crafting Blue Ocean Strategy in Education Sector. *Journal of Entrepreneurship & Management*, 8(2), 18–30.
- Erekson, O. H., & Williams, G. B. (2022). Moving from Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Shift in Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 28(2), 187–207. <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09092-w>
- Fitriani, D., Firdaus, M. I., & Phangestu, J. (2021). Perumusan Strategi Samudra Biru Strategic Business Unit Express PT XYZ Periode 2021–2023. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 1(1), 288–305.
- Hardi, K. G., & Mustamu, R. H. (2015). Perumusan Strategi Samudra Biru pada Perusahaan Sepatu di Pasuruan. *JurnalAgora*, 3(1), 765–770.
- Hasanah, N. M. (2019). Penyelenggaraan Jalur Pendidikan Formal dan Nonformal. *JECED : Journal of Early Childhood Education and Development*, 1(2), 84–97. <https://doi.org/10.15642/jeced.v1i2.462>

- Istiqomah, L. (2017). TIGA PILAR KEBIJAKAN PEMERINTAH DALAM PEMBINAAN PAUD. *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, 1(2), 57–66. <https://doi.org/10.14421/jga.2016.12-05>
- Kaur, H., Paruthi, M., Islam, J., & Hollebeek, L. D. (2020). The role of brand community identification and reward on consumer brand engagement and brand loyalty in virtual brand communities. *Telematics and Informatics*, 46, 101321. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.101321>
- Kim, W. C. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121. <https://doi.org/10.1177/000812560504700301>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shiht: Pergeseran Samudra Biru Melampaui Persaingan*. Gramedia Pustaka Utama.
- Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy & Leadership*, 46(3), 10–20. <https://doi.org/10.1108/SL-02-2018-0020>
- Marheni, E. S., & Mulyaningsih, H. (2015). Blue Ocean Strategy for Creating Value Innovation: A Study Over Kedai Digital in Yogyakarta, Indonesia. *Journal of Administrative and Business Studies*, 1(1), 14–20.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis* (Fourth Edition). Sage.
- Moleong, L. J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Rosda.
- Nurul Chikmah. (2022, March 3). *Faktor Pemicu Pengembangan Lembaga PAUD di TK ABA Majapahit Kalierang Bumiayu* [Book Note].
- Orlov, A. K. (2020). Methodological Foundations of Using Blue Ocean Strategy in the Course of Construction Megaprojects Implementation. In D. B. Solovev, V. V. Savaley, A. T. Bekker, & V. I. Petukhov (Eds.), *Proceeding of the International Science and Technology Conference “FarEastCon 2019”* (pp. 483–489). Springer Singapore.
- Randall, R. M. (2015). W. Chan Kim and Renée Mauborgne dispel blue ocean myths. *Strategy & Leadership*, 43(2), 11–14. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2015-0007>
- Ribeiro, G. C., Oliveira, K. K. S., & Souza, R. A. C. (2021). DSI Strategy Canvas: Modelling the Digital Social Innovation Strategy. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–29. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1987971>
- Rizqiyatunnisa, R., & Mahdi, N. I. (2021). Penyelenggaraan Paud Formal, Non Formal Dan Informal Di Kb Tk Ik Keluarga Ceria. *BUHUTS AL-ATHFAL: Jurnal Pendidikan Dan Anak Usia Dini*, 1(1), 54–74. <https://doi.org/10.24952/alathfal.v1i1.3242>
- Samrin, S., & Irawan, I. (2019). Analisis Blue Ocean Strategy bagi Industri Kerajinan di Kota Tanjung Balai. *Jurnal Management Tools*, 11(1), 217–233.
- Sari Dewi, R., Roza, M., Taridi, M., Alek, A., & Fahrurrozi, F. (2021). Nexus Between Quality Of Education, Student Satisfaction And Student Loyalty: The Case Of Department Of English Teacher Education At Universitas Islam Negeri In Indonesia. *International Journal for Quality Research*, 15(1), 89–106. <https://doi.org/10.24874/IJQR15.01-05>
- Sugiyono, S. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Suyadi. (2015). *Teori Pembelajaran Anak Usia Dini dalam Kajian Neurosains*. Rosda.

Xavier, J. A., Siddiquee, N. A., & Mohamed, M. Z. (2021). Public management reform in the post-NPM era: Lessons from Malaysia's National Blue Ocean Strategy (NBOS). *Public Money & Management*, 41(2), 152-160.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1678815>