

MEMETAKAN JASA PENDIDIKAN JURUSAN PAI FITK IAIN SURAKARTA MELALUI BUSINESS MODEL CANVAS

Abu Choir

*Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Surakarta
abuchoir.smg@gmail.com*

Abstract

This study tries to explore the strategy of mapping the service of Islamic Education Department of Tarbiyah and Teacher Training Faculty of IAIN Surakarta by using business canvas model. The aim of this study is to describe and find business canvas model to map the service of Islamic education department. The result showed that the service mapping of Islamic education department can be used as a media for quality assessment of Islamic education department. Based on the scope of business canvas model which has been designed, analyzed, and finalized, it was found the service mapping of students, lecturers, staffs, FITK leaders, and Islamic education teachers

Keywords: *Service; Islamic Education; Business Canvas Model*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji tentang Strategi Memetakan Jasa Pendidikan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) IAIN Surakarta melalui Business Model Canvas. Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan dan menemukan Business Model Canvas bagi pemetaan jasa jurusan PAI. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pemetaan jasa pendidikan jurusan PAI FITK IAIN Surakarta melalui Business Model Canvas dapat dijadikan media assessment mutu di jurusan PAI sekaligus bisa menjadi strategi pemasaran jasa jurusan. Sesuai dengan cakupan model bisnis canvas yang telah disusun, dianalisis, dan difinalisasi ditemukan pemetaan jasa pendidikan jurusan bagi mahasiswa, dosen, karyawan, pimpinan FITK, dan Guru PAI.

Kata Kunci: *Jasa Pendidikan; Pendidikan Agama Islam; Business Model Canvas*

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi sebagai lembaga yang bergerak di bidang jasa perlu memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal ini

diperlukan untuk dapat memenangkan kompetisi dengan perguruan tinggi lain sehingga menjadi lembaga yang kompetitif dan unggul. Berbagai tawaran program jasa pendidikan perlu dirancang sedemikian rupa, sehingga menunjukkan gejala kepada kemajuan.

Selama ini Perguruan Tinggi (PT) lebih berkonsentrasi pada penilaian secara formal melalui akreditasi BAN PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi) dan kurang memperhatikan penilaian dari pelanggan langsung, seperti mahasiswa, dosen, karyawan, dan stake holder, sehingga perhatian terhadap pelanggan masih sangat kurang. Padahal sebagaimana dinyatakan Kotler bahwa kualitas harus dimulai dan berakhir pada pelanggan.¹ Setiap layanan jasa harus digunakan sepenuhnya untuk memuaskan dan memenuhi harapan pelanggan PT tersebut, sehingga akan memberikan nilai kualitas yang sebenarnya.

Perguruan Tinggi (PT) mempunyai tugas utama melakukan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana termaktub dalam Tri Darma Perguruan Tinggi. Untuk menjalankan tugas tersebut, secara manajerial diperlukan organisasi dan tata kerja, sehingga setiap program yang dilakukan dapat dengan mudah diadaptasi (*adaptiveness*) pelanggan yang terlibat, dapat dipertanggungjawabkan kepada pemangku kebijakan (*stake holders*), efektif, dan efisien dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, setiap PT perlu memiliki organisasi dan tata kerja sebagai acuan dalam menjalankan program, membina Sumber Daya Manusia (SDM), dan mengembangkan jasa pendidikan yang dilakukan.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja IAIN Surakarta merupakan acuan organisasi dan tata kerja di lingkungan IAIN Surakarta. Penetapan peraturan ini tentu saja membawa perubahan pada sistem tata kelola dan tata kerja di lingkungan IAIN Surakarta. Diantara perubahan tersebut ialah perubahan organisasi Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan di tingkat jurusan yang sebelumnya terdiri dari jurusan Tarbiyah dan jurusan Bahasa berubah menjadi jurusan PAI, jurusan PBA, jurusan PGRA, jurusan PBI, dan jurusan Sastra.

¹ P. Kotler, *Manajemen Pemasaran*, edisi 12, jilid 1, Jakarta: PT. Indeks, 2000.

Jurusan dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2013 dinyatakan sebagai satuan pelaksana akademik pada fakultas yang mempunyai tugas menyelenggarakan program studi dalam 1 (satu) disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni (pasal 15, ayat 1). Jurusan dipimpin oleh seorang ketua jurusan yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Dekan (pasal 15, ayat 2). Dan jurusan terdiri dari Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan, dan Dosen (pasal 16).

Perubahan demikian tentu saja membawa konsekwensi terhadap manajemen dan pelayanan jasa pendidikan yang diberikan. Jika sebelumnya PAI merupakan organisasi setingkat Program Studi dengan tugas teknis prodi yang terbatas seperti pengesahan judul skripsi, penunjukan pembimbing, penyusunan jadwal, dan kerja teknis yang lain dengan dipimpin Ketua Prodi, maka kini sebagai jurusan PAI memiliki tugas lebih luas dan manajemennya dipimpin Ketua dan Sekretaris jurusan. Dengan kondisi semacam ini tentu saja membutuhkan konsentrasi manajemen yang berbeda dengan memetakan jasa pendidikan yang diberikan agar dapat sesuai kebutuhan pelanggan dan mempunyai daya guna secara efektif dan efisien.

Kenyataan yang ada sementara ini belum banyak PT (termasuk Jurusan) yang menyadari pentingnya memetakan jasa pendidikan yang diberikan. Jasa pendidikan yang diberikan bersifat rutin dan berulang-ulang dengan asumsi-asumsi yang bersifat internal. Akibatnya banyak ditemukan kesenjangan antara jasa pendidikan yang diberikan dengan harapan dan kebutuhan pelanggan, terjadi keborosan sumber daya (sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti dana, fisik, dan lainnya), dan pengembangan program menjadi tidak fokus.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan suatu manajemen pendidikan yang baik dalam rangka memetakan jasa pendidikan sehingga dapat ditengahi berbagai persoalan tentang pengembangan program jurusan PAI tersebut. Diantara strategi manajemen untuk memetakan jasa pendidikan ialah model bisnis canvas. Model bisnis canvas ini bisa digunakan untuk memulai, meningkatkan, atau mengembalikan usaha jasa pendidikan yang telah lesu. Model bisnis canvas ini dikembangkan pertama kali oleh Osterwalder dan Pigneur untuk memudahkan pelaku dan pengambil keputusan merancang, mengevaluasi, dan mengelola bisnisnya. Model bisnis canvas ini digunakan untuk memvisualisasikan gagasan,

logika berfikir, atau kerangka kerja para disainer (pelaku bisnis, wirausahawan, para manajer di organisasi bisnis maupun *nir laba*).²

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penelitian ini diarahkan untuk strategi memetakan jasa pendidikan jurusan PAI melalui model bisnis canvas. Penelitian ini diharapkan dapat melahirkan suatu produk berupa model bisnis canvas bagi jurusan PAI yang memudahkan pengampu kebijakan di tingkat jurusan PAI, FITK, dan IAIN Surakarta pada umumnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen dengan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan *Focus Group Discussion* (FGD), yaitu membuat diskusi secara berkelompok dengan tema yang telah ditentukan, yaitu jasa pendidikan Prodi PAI. Dalam melakukan FGD, masing-masing pihak diajak bermain peran sebagai pejabat, staf, dosen, dan mahasiswa untuk mengisi model bisnis canvas yang ada dengan menggunakan kartu warna. Warna hijau untuk rasional dosen, warna oranye untuk mahasiswa, warna kuning untuk staff, warna orange kecil untuk pimpinsn FITK, dan warna putih untuk Guru PAI. Sedangkan untuk analisis data analisis data yang digunakan model analisis interaktif (*interractive model of analysis*) yang meliputi tiga tahapan yaitu reduksi data (*data reduction*), penyampaian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*).

PEMBAHASAN

Jasa Pendidikan

Jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun.³ Dalam konteks pendidikan, jasa pendidikan merupakan sesuatu yang ditawarkan lembaga pendidikan kepada pelanggan yang tidak berwujud dan tidak mengakibatkan berpindahannya kepemilikan lembaga pendidikan. Jasa pendidikan menjadi ciri dari kegiatan pendidikan yang menjadikannya berbeda dengan jenis kegiatan yang lain.

² Lebih lanjut baca A. Osterwalder and Pigneur, Yves., *Business Model Generation*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kompas Gramedia, 2013.

³ Kotler, P. dan Gary Armstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, terj. Damos Sihombing, Jakarta: Erlangga, 2001,

Jasa pendidikan memiliki beberapa karakteristik sebagaimana jasa pada umumnya yang membedakannya dengan produk barang, yaitu (1) *Intangibility*; (2) *Inseparability*; (3) *Variability*; dan (4) *Perishability*.⁴ Jasa pendidikan (*intangibility*), yakni tidak berwujud seperti produk fisik, yang menyebabkan pengguna jasa pendidikan tidak dapat melihat, mencium, dan merasakan hasilnya sebelum mereka mengkonsumsinya. Untuk menekan ketidakpastian, pengguna jasa pendidikan akan mencari tanda atau informasi tentang kualitas jasa tersebut. Tanda maupun informasi dapat diperoleh atas dasar letak lokasi, penyelenggara, peralatan dan alat komunikasi yang digunakan, serta besarnya biaya yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan.

Jasa pendidikan tidak terpisah (*inseparability*), artinya produk barang biasanya diproduksi, kemudian dijual lalu dikonsumsi. Akan tetapi jasa pada umumnya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama. Sedangkan jasa pendidikan bervariasi (*variability*), artinya jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *non-standardized out-put*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Adapun jasa bisa hancur (*perishability*); artinya jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan.

Jasa pendidikan merupakan *core business* dari lembaga pendidikan. Melalui jasa yang ditawarkan, lembaga pendidikan berhubungan dengan pelanggannya. Ikatan antara pelanggan dan lembaga dimulai dan diakhiri dari kemampuan lembaga memetakan jasa yang diberikan, sehingga dapat memuaskan pelanggan. Diantara salah satu strategi untuk memetakan jasa pendidikan agar dapat sesuai dan memudahkan pelaku pendidikan ialah bisnis model canvas (BMC).

Business Model Canvas

Business model canvas menurut Alex Osterwalder penemunya, yaitu gambaran logis mengenai bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menghantarkan, dan menangkap sebuah nilai.⁵ Kata kuncinya dari definisi ini adalah sebagai berikut:

I. Gambaran yang berarti harus ada deskripsi atau visualisasi

⁴ Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa*, Edisi I, Malang: Bayumedia, 2005.

⁵ A. Osterwalder and Pigneur, Yves., *Business Model Generation*...., hal. 14.

2. **Logis** yang berarti ada hubungan yang jelas antar deskripsi dan hubungan tersebut harus masuk akal
3. **Organisasi** berarti kegiatan/ussha yang akan dijalankan/sudah berjalan
4. **Menciptakan** yang berarti memberi nilai dari yang (sebelumnya) tidak ada nilai atau memberi nilai tambah (sesuatu menjadi lebih 'berharga'). Dapat berarti nilai ekonomis atau nilai lain yang memiliki makna keber-hargaan atau kebermaknaan
5. **Menghantarkan** yang berarti harus dapat mendistribusikan/ menyampaikan nilai yang ditawarkan kepada yang membutuhkan/ menginginkannya
6. **Menangkap** berarti harus dapat memperoleh nilai ekonomi atau manfaat dari kegiatan menciptakan dan menghantarkan nilai tersebut sebelumnya.⁶

Model bisnis canvas memberi arah bagi analisis setiap sumberdaya yang dibutuhkan dan nilai manfaat jangka panjang dari setiap usaha dan lembaga perusahaan tersebut, baik dari segi profit maupun kepuasan pelanggan. Dalam konteks pendidikan model bisnis ini akan membuat setiap aktivitas yang dilakukan lembaga pendidikan akan efektif dan efisien dalam mencapai mutu proses dan luaran. Model bisnis ini memberikan arah proses mana yang perlu dimaksimalkan dan luaran seperti apa yang mampu dipersembahkan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Melalui model bisnis yang baik, setiap pengerahan sumberdaya akan efektif dan efisien dan ikatan lembaga dengan pelanggannya akan semakin kuat terjalin. Bahkan pada beberapa lembaga pendidikan model bisnis ini akan memberikan kelas lembaga diantara lembaga yang lain.

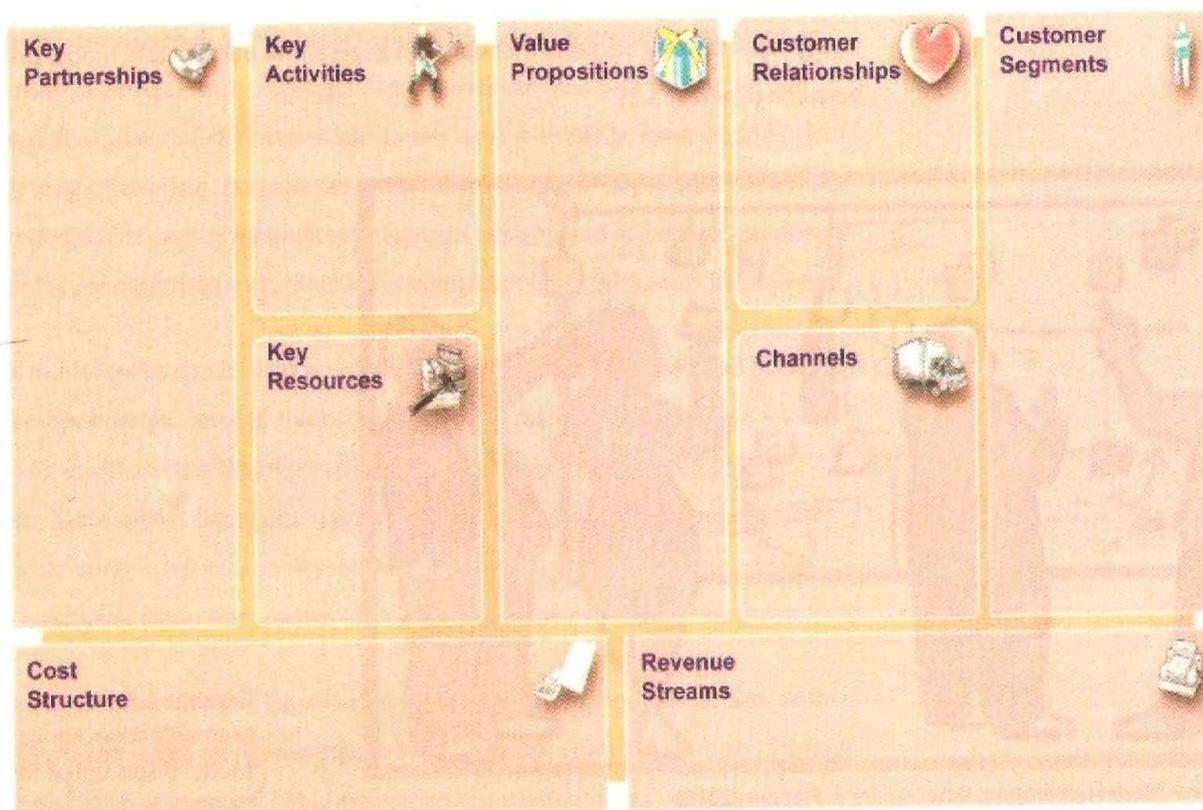
Elemen Business Model Canvas

Model bisnis canvas ini membagi rangkaian kerja ke dalam canvas 9 bagian (lihat gambar 1). Masing-masing bagian tersebut, yaitu: 1) segmen pelanggan (*customer segments*); 2) Proposisi nilai (*value propositions*); 3) saluran menuju pelanggan (*channels*); 4) hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*); 5) aliran pendapatan (*revenue streams*); 6) sumber daya kunci (*key resources*); 7)

⁶ British Council, 2011.

MEMETAKAN JASA PENDIDIKAN JURUSAN PAI FITK IAIN SURAKARTA MELALUI BUSINESS MODEL CANVAS

kegiatan-kegiatan kunci (*key activities*); 8) mitra kunci (*key partners*), dan 9) biaya-biaya (*cost*).⁷

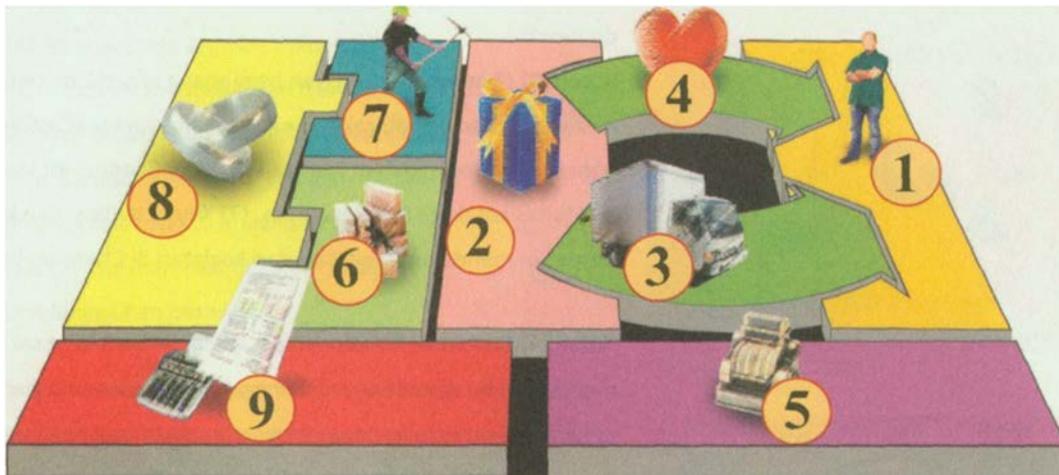


Gambar 1: model bisnis canvas (Osterwalder dan Pigneur, 2013)

Alexander Osterwalder mampu menyederhanakan Renstra organisasi yang biasanya perlu berlembar-lembar menjadi sesuatu yang simpel menjadi alat visual satu halaman yang memungkinkan startup untuk tetap fokus pada *value creation* (penciptaan nilai) dan tidak membuang-buang kertas dan waktu. Setiap kotak diisi dengan catatan singkat untuk mendokumentasikan hipotesis terkait dengan bagian tertentu dari model bisnis. Pendekatan ini memungkinkan rencana bisnis awal bisa didokumentasikan dalam beberapa jam dan memudahkan untuk dipresentasikan kepada stake holders lembaga.

⁷ A. Osterwalder and Pigneur, Yves., *Business Model Generation.*, hal. 14.

Mendisain Business Model Canvas



Sebagaimana dijelaskan oleh Osterwalder dalam buku *Business model Generation*, tahap awal dari sebuah Business Model Canvas (BMC) dimulai dengan mendefinisikan **kotak (1) yaitu Customer Segment**. Mengapa Customer Segment? Karena hanya pelanggan (customer) yang menguntungkanlah yang akan menghidupi organisasi. Setelah Customer Segment didefinisikan secara jelas, langkah selanjutnya adalah mengisi **kotak (2): Value Propositions**. Value Propositions adalah pernyataan keunikan produk/jasa yang dijanjikan oleh organisasi kepada Customer Segments yang dibidik. Namun demikian bisa saja terjadi, Value Propositions, mempengaruhi Customer segments yang akan dipilih. Organisasi perlu mendidik Customer Segments yang dibidik, agar bersedia menerima Value Propositions yang ditawarkan.

Kotak (3) Channel menjelaskan bagaimana organisasi mengkomunikasikan, mengantar dan berinteraksi dengan pelanggannya (Customer). Perlu diperhatikan bahwa kesuksesan dalam kegiatan di kotak Channel ini sangat ditentukan oleh efektivitas kotak (6) Key Resources, (7) Key Activities, dan kotak (8) Key Partnerships berperan mendukung realisasi dari kegiatan di Channels ini. **Kotak (4) Customer Relationships** adalah seberapa besar kegiatan organisasi menjaga hubungan dengan pelanggan lama, seberapa giat organisasi menjangkau pelanggan baru atau meningkatkan penjualannya ke pelanggan lama. Apabila Customer Segments difokuskan dengan baik, Value Proposition dinyatakan secara tajam serta Channels dan Customer Relationships dijaga secara benar, maka **kotak (5) Revenue Streams** akan sukses mendatangkan dana ke dalam organisasi. Kegiatan di belakang panggung (*Back Stage*), berupa *Key Resources*, **Kotak (6), Key Activities, kotak (7), dan Key Partnerships (8)** harus dimanajemeni secara baik dan efisien. Efisiensi dalam

pengelolaan elemen-elemen di Back Stage sangat diperlukan untuk menjaga agar *kotak (9) Cost Structure* dapat tetap optimal.

Jasa Pendidikan jurusan PAI

Perguruan tinggi di Indonesia sebagai salah satu organisasi jasa, saat ini mengalami tuntutan perubahan dan pengembangan mutu terus menerus untuk dapat memenuhi harapan pelanggan internal dan eksternal. Perubahan ini dilakukan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan terutama dalam era globalisasi. Perubahan ini bukan hanya disebabkan karena pesatnya perkembangan ilmu, teknologi dan seni, melainkan juga karena perubahan ekspektasi masyarakat terhadap peranan perguruan tinggi dalam kemajuan bangsa dan Negara.

Kondisi demikian, menjadikan tuntutan terhadap perguruan tinggi dewasa ini bukan hanya sebatas untuk menghasilkan lulusan yang diukur secara akademik, melainkan keseluruhan program dan lembaga-lembaga perguruan tinggi harus mampu membuktikan kualitas yang tinggi yang didukung oleh akuntabilitas yang ada. Namun demikian, bukti prestasi berupa nilai, sertifikasi kualitas, keberhasilan alumni dalam mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bidang ilmunya, serta hasil evaluasi terus menerus juga dibutuhkan untuk memperoleh pengakuan dari masyarakat. Untuk memenuhi tuntutan itu, maka perguruan tinggi melalui program-program studinya perlu memperoleh kepercayaan masyarakat dengan jaminan kualitas (*quallity assurance*), pengendalian kualitas (*quality control*), perbaikan kualitas (*quality improvement*).

Berdasarkan kondisi tersebut, kemampuan PT sebagai organisasi jasa perlu merumuskan berbagai jasa yang diberikan kepada pelanggan. Menurut Kotler jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain.⁸ yang pada dasarnya bersifat *intangibile* (tidak berwujud fisik) dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu. Jasa memiliki karakteristik yang membedakannya dari produk berupa barang. Karakteristik utama yang membedakan jasa dengan produk adalah sifat jasa yang tidak dapat dilihat (tidak nyata) disamping juga keterlibatan konsumen secara aktif dalam proses penyampaian jasa.

⁸ P. Kotler, *Manajemen Pemasaran...*

Jurusan PAI Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Surakarta menyadari posisinya sebagai organisasi jasa ini. Oleh karena itu jurusan merumuskan jasa ini berdasarkan butir mutu yang ditetapkan oleh Lembaga Penjamin Mutu IAIN, yaitu: 1) Kurikulum Program Studi; 2) Sumber Daya Manusia (dosen dan tenaga penunjang); 3) Mahasiswa; 4) Proses Pembelajaran; 5) Sarana dan Prasarana; 6) Suasana Akademik; 7) Keuangan; 8) Penelitian dan Publikasi; 8) Pengabdian kepada Masyarakat; 9) Tata Pamong (*governance*); 10) Manajemen Lembaga (*Institutional management*); 11) Sistem Informasi; 12) Kerjasama dalam dan Luar Negeri; dan 13) Penjaminan Mutu. Namun karena kewenangan jurusan yang terbatas tidak semua butir tersebut dilakukan tingkat manajemen jurusan, sebagian dijalankan manajemen pada tingkat fakultas dan sebagian yang lain dilakukan di tingkat IAIN Surakarta.

Jurusan PAI memilih fokus pada jasa yang berhubungan langsung dengan kewenangan jurusan. Jasa-jasa tersebut dipisahkan sesuai dengan segmentasi pelanggan jurusan PAI. Jasa pendidikan dalam hal ini dijabarkan sebagai berikut:

Mahasiswa

- Memberikan keahlian manajemen sekolah
- Memberi keahlian dalam pengembangan media
- Pengembangan kepribadian Islam Integral

Dosen

- Kecepatan informasi akademik dan administrasi
- Penelitian berbasis prodi/jurusan
- Pengembangan bahan ajar

Karyawan

- Pembagian kerja yang jelas
- Kemudahan input data

Pimpinan FITK

- Kemudahan akses informasi dan data

Guru PAI

- Peningkatan kualifikasi akademik (S1)

- Sertifikasi guru professional
- Pengetahuan, keterampilan, dan informasi terbaru di bidang PAI

Jasa tersebut yang ditawarkan jurusan PAI tersebut selanjutnya perlu dikomunikasikan terus menerus kepada segmen pelanggan melalui manajemen jurusan. Hal demikian sebagaimana umumnya organisasi jasa yang menurut Kotler memerlukan tiga aspek sukses industri jasa yaitu: 1) Janji perusahaan mengenai jasa yang akan disampaikan kepada pelanggan; 2) Kemampuan perusahaan untuk membuat karyawan mampu memenuhi janji tersebut; dan 3) Kemampuan karyawan untuk menyampaikan janji kepada pelanggan.⁹

Model kesatuan ketiga aspek tersebut dikenal sebagai segitiga jasa.¹⁰ Setiap sisi segitiga mewakili masing-masing aspek dengan fokus kerja masing-masing. Kegagalan di satu sisi menyebabkan segitiga roboh yang berarti distribusi jasa tersebut gagal.

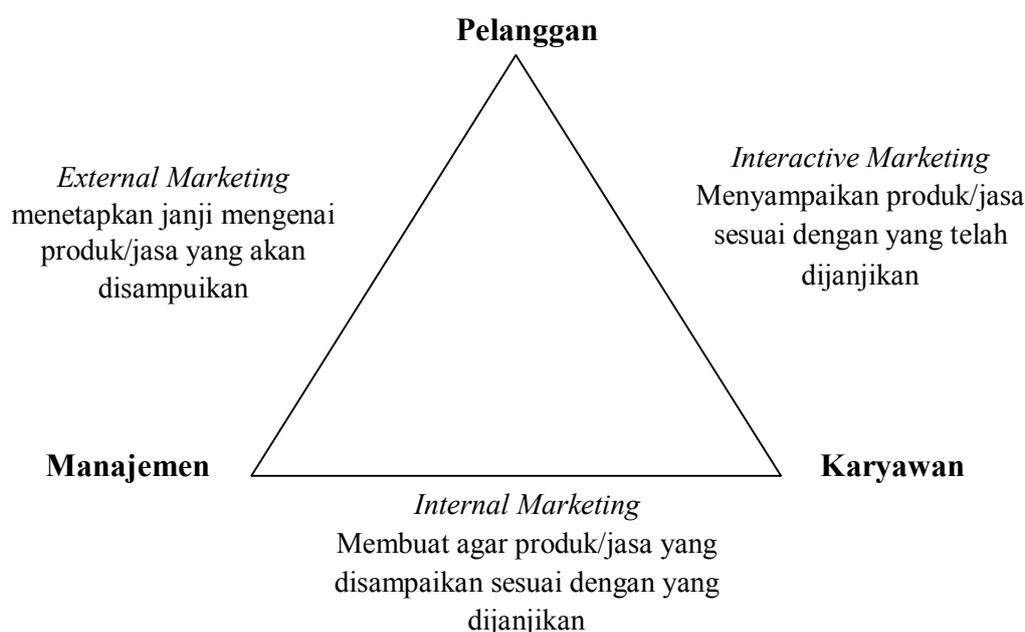


Diagram Segitiga Pemasaran Jasa (Rangkuti, 2006)

⁹ P. Kotler, *Manajemen Pemasaran...*

¹⁰ Rangkuti, *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006, hal. 6.

Berdasarkan segitiga pemasaran jasa tersebut di atas, tugas jurusan PAI bukan sekedar merumuskan sejumlah jasa yang akan diberikan kepada segmen pelanggan, namun secara bersamaan jurusan perlu menjelaskan berbagai jasa tersebut kepada pelanggan internal dan eksternal. Begitu sebaliknya, pelanggan tersebut perlu diberi ruang untuk menyampaikan keluhan dan juga informasi tentang sampainya jasa tersebut kepada mereka.

Berdasarkan rasional demikian, jurusan PAI memerlukan media untuk memvisualisasikan jasa yang ditawarkan tersebut beserta seluruh rangkaian proses untuk mewujudkannya agar secara mudah dan tepat ditangkap oleh segmen pelanggan. Sehingga seluruh rangkaian proses industri jasa dapat dijelaskan dengan singkat. Diantara media visualisasi rangkaian sistem industri jasa ialah model bisnis canvas.

Model bisnis canvas yang ditemukan oleh Alexander Osterwalder mampu menyederhanakan rencana organisasi yang biasanya perlu berlembar-lembar menjadi sesuatu yang simpel menjadi alat visual satu halaman yang memungkinkan startup untuk tetap fokus pada *value creation* (penciptaan nilai) dan tidak membuang-buang kertas dan waktu. Setiap kotak diisi dengan catatan singkat untuk mendokumentasikan hipotesis terkait dengan bagian tertentu dari model bisnis. Pendekatan ini memungkinkan rencana bisnis awal bisa didokumentasikan dalam beberapa jam dan memudahkan untuk dipresentasikan kepada stake holders lembaga.

Mendisain Model Bisnis Canvas pada jurusan PAI

Kotak (1) yaitu Customer Segment; berisi dengan memetakan segmen pelanggan yang akan dilayani oleh jurusan PAI FITK IAIN Surakarta. Setelah Customer Segment didefinisikan secara jelas, langkah selanjutnya adalah mengisi **kotak (2): Value Propositions;** berisi tentang jenis dan keunikan jasa yang dijanjikan oleh jurusan PAI FITK IAIN Surakarta kepada *Customer Segments* yang dibidik. Namun demikian bisa saja terjadi, *Value Propositions* mempengaruhi Customer segments yang akan dipilih. Organisasi perlu mendidik Customer Segments yang dibidik, agar bersedia menerima *Value Propositions* yang ditawarkan. **Kotak (3)**

MEMETAKAN JASA PENDIDIKAN JURUSAN PAI FITK IAIN SURAKARTA MELALUI BUSINESS MODEL CANVAS

Channel menjelaskan bagaimana jurusan PAI FITK IAIN Surakarta mengkomunikasikan, mengantar dan berinteraksi dengan pelanggannya (*Customer*). Perlu diperhatikan bahwa kesuksesan dalam kegiatan di kotak Channel ini sangat ditentukan oleh efektivitas kotak (6) *Key Resources*, (7) *Key Activities*, dan kotak (8) *Key Partnerships* berperan mendukung realisasi dari kegiatan di Channels ini. **Kotak (4) Customer Relationships** adalah seberapa besar kegiatan jurusan PAI FITK IAIN Surakarta menjaga hubungan dengan pelanggan lama, seberapa giat jurusan PAI FITK IAIN Surakarta menjaring pelanggan baru atau meningkatkan penjualannya ke pelanggan lama. Apabila Customer Segments difokuskan dengan baik, Value Proposition dinyatakan secara tajam serta Channels dan Customer Relationships dijaga secara benar, maka **kotak (5) Revenue Streams** akan sukses mendatangkan dana ke dalam jurusan PAI FITK IAIN Surakarta. Kegiatan di belakang panggung (*Back Stage*), berupa *Key Resources*, **Kotak (6), Key Activities**, **kotak (7) Key resources**, dan **Key Partnerships (8)** harus dimanajementi secara baik dan efisien. Efisiensi dalam pengelolaan elemen-elemen di Back Stage sangat diperlukan untuk menjaga agar **kotak (9) Cost Structure** dapat tetap optimal.

Berdasarkan identifikasi yang ditemukan dalam kegiatan FGD dengan impinan jurusan PAI FITK IAIN Surakarta, ditemukan masing-masing kotak sebagai berikut:



Analisis SWOT Model Bisnis Canvas jurusan PAI

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara

bersamaan meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Dengan SWOT, organisasi dapat mengkreasikan peluang dan ancaman eksternal dengan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

**BUSINESS CANVAS MODEL PEMETAAN JASA PENDIDIKAN
JURUSAN PAI FITK IAIN SURAKARTA**



Berdasarkan rumusan model bisnis canvas yang telah disusun dilakukan analisis SWOT sebagai berikut:

**ANALISIS SWOT BUSINESS CANVAS MODEL
JURUSAN PAI FITK IAIN SURAKARTA**

No.	Aspek	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1	Costumer Segment	Peminat calon mahasiswa lebih dari 2.000 orang	Segmentasi belum menyentuh segmentasi yang bervariasi (pasar massa, ceruk, tersegmentasi, dan pasar banyak sisi)	Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pendidikan berkualitas	Semua jurusan PAI di PTAIN/S di Indonesia mengembangkan program/ kegiatan yang sama
2	Value Propositions	Fokus pada kegiatan akademik dan penelitian	Kurang eksplisit dan spesifik pada segmen tertentu	Segmen-segmen tertentu mempunyai kebutuhan yang khas	Adanya pragmatisme pendidikan pada masyarakat

MEMETAKAN JASA PENDIDIKAN JURUSAN PAI FITK IAIN SURAKARTA MELALUI BUSINESS MODEL CANVAS

3	Channel	Semua panduan dan jadwal kegiatan sudah tersusun dengan baik	Tidak spesifik dialamatkan kepada segmen bidikan jurusan	Berkembangnya media komunikasi	Jurusan PAI pada PTAI lain lebih agresif dalam mengelola Channels
4	Customer Relation	Memiliki jadwal program dan panduan baku yang mudah diakses oleh costumer	Belum banyak program untuk calon costumer	Masih banyak costumer/calon costumer yang belum digarap	Jurusan PAI pada PTAI lebih agresif dalam menawarkan program
5	Revenue Streams	Pembayaran Mahasiswa, Peserta, BOPT, RM, DIPA, dan APBN	Terikat Undang-undang dan peraturan formal	Terbukanya kerjasama dengan Kementerian dan Swasta dalam <i>recurring income</i>	Pengawasan ketat dan sumber <i>recurring income</i> kurang berminat
6	Key Resources	Citra sebagai IAIN baru memunculkan semangat baru	Kurangnya pemanfaatan potensi SDM yang ada; banyak dosen sibuk dengan kegiatan pribadi	Variasi program dan fasilitasi dana bantuan memungkinkan menampung potensi SDM	Persaingan dan peluang berkarir mandiri bisa mengurangi SDM dosen
7	Key Activity	Perkuliahan dan pengajaran menuju standar mutu baku	Ada mata kuliah yang mirip dan cenderung mengulang-ulang	Perkembangan teknologi memberi peluang meningkatkan efektifitas perkuliahan	PTAI lain lebih cepat meningkatkan mutu proses
8	Key Partners	Status IAIN Surakarta sebagai Institut memungkinkan program baru, sehingga banyak pihak bekerjasama	Terbatasnya key partners yang memiliki visi pengembangan sama dengan jurusan PAI FITK IAIN Surakarta	Kemudahan bekerjasama karena citra IAIN Surakarta sebagai lembaga baru lebih baik	Pilih-pilihnya key partners pada PTAI lain yang lebih dulu menawarkan keuntungan
9	Cost Structure	Pembiayaan sudah ada standar dari pusat	Biaya operasional semakin meningkat	Pemanfaatan teknologi SIAKAD untuk mengurangi biaya barang habis pakai (kertas, tinta, dll)	Biaya SDM akan terus meningkat

Intepretasi Data

Persaingan dunia pendidikan dewasa ini, menuntut lembaga pendidikan, termasuk IAIN Surakarta, terus menerus meningkatkan kualitas dan selalu memenuhi tuntutan masyarakat agar bisa tetap *survive*. Peningkatan kualitas dalam hal ini ialah dengan meningkatkan layanan pendidikan dan mutu lulusannya.¹¹ Kondisi lingkungan yang semakin kompetitif tersebut memaksa lembaga pendidikan mencari berbagai alternatif agar tetap *survive* di tengah kompetisi global. Untuk dapat *survive* dan memenangkan kompetisi diperlukan dukungan manajemen pemasaran yang baik.

¹¹ Nathaniel Karol & Sigmund G. Ginsburg, tt., *Managing The Higher Education Enterprise*, hal.. 6.

Menurut Naisbitt, jalan utama bagi suatu organisasi untuk dapat *survive* dalam dunia yang serba kompetitif adalah *marketing* (pemasaran).¹² Menerapkan *marketing* dalam suatu lembaga pendidikan berbeda dengan dunia usaha karena tidak bertujuan untuk menjual lembaga pendidikan (*profit oriented*), akan tetapi bertujuan untuk mengarahkan orientasi pengelolaan lembaga pendidikan pada kebutuhan dan kepuasan masyarakat (*customer*).

Konsep *marketing* dalam hal ini difokuskan pada kebutuhan "*client*" (*customer*) dan kepuasannya terhadap jasa layanan yang diberikan. Fokus kepada kebutuhan pelanggan ini pula yang membedakan antara *marketing* (pemasaran) dan *selling* (penjualan), dimana konsep yang kedua ini hanya bertujuan untuk apa yang mereka buat, bukan apa yang diinginkan oleh pasar. Dengan konsep ini lembaga pendidikan harus mampu mengetahui apa yang dipikirkan oleh konsumen, bagaimana mereka menentukan keputusan, dan apa yang mereka inginkan dari lembaga pendidikan tersebut.

Penerapan konsep *marketing* dalam dunia pendidikan merupakan bentuk pengembangan manajemen pemasaran (*marketing*) selain dalam dunia bisnis. Hal demikian karena disadari, bahwa konsep *marketing* ini tidak hanya berlaku dan berfungsi bagi pengelolaan lembaga bisnis yang mengejar keuntungan (*profit organization*), akan tetapi juga dapat diterapkan pada lembaga pendidikan yang tidak mengejar laba (*non-profit organization*).¹³

Penerapan manajemen *marketing* dalam dunia pendidikan yaitu aktivitas mengembangkan berbagai strategi pemasaran. Strategi pemasaran adalah seleksi atas pasar sasaran, posisi bersaing dan pengembangan suatu bauran pemasaran yang efektif untuk mencapai dan melayani *customer* (pengguna jasa) yang telah dipilih. Sementara strategi itu sendiri mencakup pilihan sejumlah langkah utama untuk mencapai tujuan dengan alokasi sumber daya pendukung.

Berdasarkan hal tersebut di atas, strategi memetakan jasa pendidikan jurusan PAI FITK IAIN Surakarta melalui Business Model Canvas dapat dilihat sebagai strategi pemasaran jurusan PAI FITK IAIN Surakarta. Strategi pemasaran

¹² John Naisbitt & Patricia Aburdene, *Megatrend 2000*, Jakarta: Binarupa Aksara, hal. 273.

¹³ P. Kotler, *Manajemen Pemasaran....*, hal. 37

dalam hal ini meliputi tiga langkah, yaitu: (1) Pemilihan pasar sasaran. (2) Penetapan posisi bersaing, (3) Pengembangan bauran pemasaran.

1. Pemilihan Pasar Sasaran

Sumber-sumber yang terbatas menjadikan jurusan PAI FITK IAIN Surakarta tidak akan dapat melayani seluruh segmen yang ada dengan tetap memberikan kepuasan. Oleh karena itu pemilihan segmen pasar/customer tertentu adalah hal yang sangat wajar. Dalam *Business Model Canvas* pemilihan pasar sasaran ini disebut sebagai *Customer Segment*. Kegiatan ini dianggap kegiatan utama, sehingga menjadi konsentrasi pertama.

Pada dasarnya untuk langkah penetapan pasar sasaran ada beberapa langkah yang bisa dilakukan, yaitu:

1. Pengukuran dan peramalan pasar
2. Segmentasi pasar
3. Menyusun jaring produk/ pasar¹⁴.

Pengukuran dan peramalan pasar menjadi masukan penting dalam memutuskan pasar dan produk baru yang harus difokuskan. Praktek pemasaran modern memerlukan pembagian pasar-pasar dalam segmen-segmen pasar yang penting, menilainya, dan memilih serta mentargetkan segmen-segmen pasar yang dapat dilayani dengan baik oleh jurusan PAI FITK IAIN Surakarta.

Ada beberapa cara segmentasi pasar ini, diantaranya yaitu: 1) Segmentasi Geografis, yakni pengelompokan konsumen berdasarkan lokasi dimana pelanggan berada, misalnya RT, RW, Desa, Kecamatan dan sebagainya; 2) Segmentasi Demografis, yakni pengelompokan berdasarkan variable-variabel kependudukan misalnya: umur, jenis kelamin, pekerjaan, tingkat pendidikan, tingkat pendapatan, suku, ras dan sebagainya; 3) Segmentasi Psikografis, yaitu pengelompokan berdasarkan kelas sosial, gaya hidup, karakter kepribadian dan sebagainya; 4) Segmentasi Manfaat, yaitu pengelompokan berdasarkan manfaat yang dicari konsumen misalnya: manfaat ekonomi, manfaat hasil pengobatan, untuk gengsi dan sebagainya; 5) Segmentasi Sekolah/madrasah, yaitu pengelompokan berdasarkan sekolah/madrasah sebelum masuk ke Perguruan Tinggi; 6) Segmentasi minat studi, yaitu pengelompokan berdasarkan pilihan studi.

¹⁴ P. Kotler, *Manajemen Pemasaran...*, hal. 80

Segmentasi pelanggan pada perguruan tinggi juga dapat diidentifikasi pada 4 kelompok, yaitu: 1) pelanggan internal akademik; 2) pelanggan internal administratif; 3) pelanggan eksternal langsung; dan 4) pelanggan eksternal tidak langsung.¹⁵

Pelanggan	Kebutuhan
Pelanggan Internal – Akademik Siswa Staf Pengajar Program/unit (kurikulum, kesiswaan, keuangan)	Pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk mencapai kebutuhan pribadi dan tujuan profesional; kegembiraan dalam belajar. Perkembangan pribadi, ‘rasa aman’, kegembiraan dalam bekerja, informasi dan ikut berkesinambungan. Penyempurnaan berkesinambungan, pertukaran informasi (input/output), kerjasama dan kolaborasi.
Pelanggan Internal –Administratif Siswa Karyawan Unit/departemen, bagian (TU, Perpustakaan, Service Cleaning, dll)	Pelayanan tersedia saat dibutuhkan, pertanyaan terjawab saat diajukan Perkembangan pribadi, ‘rasa aman’, kegembiraan dalam bekerja, informasi dan ikut berkesinambungan. Penyempurnaan berkesinambungan, pertukaran informasi (input/output), kerjasama dan kolaborasi
Pelanggan Eksternal – langsung Employers Lembaga pendidikan lain	Karyawan yang kompeten, kinerja produktif Siswa/murid yang mempunyai kemampuan mengikuti studi lanjut
Pelanggan Eksternal – tidak langsung Masyarakat	Terpilih atau diangkat kembali, pemenuhan persyaratan, memberikan kontribusi. Angkatan kerja, pemimpin dan pengikut yang kompeten, sukarelawan, warga masyarakat, warga negara yang aktif secara politis.
BAN (Badan Akreditasi Nasional) Alumni Donatur	Pemenuhan kriteria dan standar yang ditetapkan. Kebanggaan karena pernah menuntut ilmu di lembaga, melanjutkan studi Kesadaran akan kelas dan kebutuhan lembaga pendidikan, pemberian donasi yang tepat.

Adaptasi; Lewis & Smith dalam (Tjiptono, 1999)

Berdasarkan kondisi tersebut, jurusan PAI FITK IAIN Surakarta menetapkan segmen pelanggannya, yaitu Mahasiswa, Dosen, Karyawan, Pimpinan

¹⁵ Fandy Tjiptono, *Aplikasi TQM dalam Manajemen Perguruan Tinggi, Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta: Majalah Usahawan, Edisi Nopember 1999.

FITK, dan Guru-guru PAIS di sekolah dan madrasah. Pemilihan segmen pelanggan ini didasarkan pada kesadaran akan kemampuan layanan yang mampu diberikan jurusan PAI FITK IAIN Surakarta.

2. Penetapan Posisi Bersaing

Penetapan posisi bersaing atau *Competitive positioning* adalah kegiatan untuk mengembangkan atau memberikan informasi mengenai produk kepada pasar yang dapat memberikan perbedaan yang berarti dibandingkan produk pesaing yang berada dalam segmen pasar yang sama. Kunci pokok dalam kegiatan ini adalah dipastikan adanya satu ciri khas pada sesuatu produk yang berpengaruh positif kepada konsumen sasaran dalam pemilihan produk di antara para pesaing. Dalam hal ini yang penting selain memilih segmen pasar yang tepat, jurusan PAI FITK IAIN Surakarta juga harus dapat mengidentifikasi jurusan pesaing dengan tepat.

Setelah ditetapkan pasar sasaran yang tepat maka PAI FITK IAIN Surakarta perlu mengembangkan Strategi Diferensiasi dan Penempatan untuk pasar sasaran tersebut. Dalam BMC penetapan posisi bersaing ini disebut dengan *Value Proposition*. *Value Propositions* merupakan satu keunikan yang menentukan mengapa produk atau jasa tersebut pantas dipilih oleh pelanggan. *Value propositions* ini memberi tawaran untuk memecahkan masalah pelanggan atau semaksimal mungkin memenuhi keinginan pelanggan. Keunikan yang ditawarkan ini haruslah sesuatu yang menonjol berbeda dibanding dengan pesaing, namun juga harus sesuatu yang betul-betul didambakan oleh Customer Segment ini.¹⁶

Jurusan PAI FITK IAIN Surakarta menetapkan *Value Proporsition* bagi segmentasi pelanggan yang berbeda, sebagai berikut:

a. Mahasiswa

- 1) Memberi kemampuan dibidang manajemen sekolah
- 2) Memberi pengalaman dibidang media pembelajaran
- 3) Pembinaan kepribadian muslim integral

b. Dosen

- 1) Kecepatan informasi akademik dan administrasi

¹⁶ Tim PPM Manajemen, *Business Model Canvas Penerapan di Indonesia*, Jakarta: Penerbit PPM, 2012, hal. 31

- 2) Penelitian berbasis prodi/jurusan
- 3) Pengembangan bahan ajar

c. Karyawan

- 1) Pembagian kerja yang jelas
- 2) Kemudahan input data

d. Pimpinan FITK

- 1) Kemudahan dan kecepatan akses informasi dan data
- 2) Keberhasilan kepemimpinan/manajemen

e. Guru PAI

- 1) Peningkatan kualifikasi akademik (S1)
- 2) Sertifikasi guru professional
- 3) Pengetahuan, keterampilan, dan informasi terbaru di bidang PAI

3. Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran/marketing mix adalah paduan variabel pemasaran yang dapat dikontrol yang digunakan oleh jurusan PAI FITK IAIN Surakarta dalam mencapai tujuannya dalam pasar sasaran. Mc. Carthy dalam Kotler (1993:92) memformulasikan faktor 4 P yaitu: *Product, Price, Place dan Promotion*. Bauran Pemasaran ini merupakan serangkaian variabel pemasaran yang dapat dikendalikan dan dipakai oleh pelaksana pemasaran jurusan PAI FITK IAIN Surakarta untuk memasarkan jasa yang dihasilkan.

Bauran pemasaran dalam BMC diformulasikan secara lebih luas selain customer segment dan *Value Proposition*. Bauran pemasaran ini meliputi: 1) saluran menuju pelanggan (*channels*); 2) hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*); 3) aliran pendapatan (*revenue streams*); 4) sumber daya kunci (*key resources*); 5) kegiatan-kegiatan kunci (*key activities*); 6) mitra kunci (*key partners*), dan 7) biaya-biaya (*cost*). Masing-masing dari bauran ini diuraikan dengan singkat dalam kotak-kotak yang tersedia.

Seluruh strategi pemasaran tersebut dalam BMC divisualisasikan dalam canvas seakan lukisan dari pelukis yang dapat dilihat dan dinikmati stake holders. BMC juga memungkinkan seluruh elemen jurusan PAI memahami peta jasa pendidikan yang dikembangkan dan memudahkan untuk memberi penjelasan kepada berbagai stake holders.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, Aisyah Tiar, *Analisis Kepuasan Pelanggan Terhadap Kualitas Jasa Lembaga Pendidikan "XYZ"*, Bogor: Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB, 2008.
- John Naisbitt & Patricia Aburdene, *Megatrend* 2000, Jakarta: Binarupa Aksara
- Karol, Nathaniel & Sigmund G. Ginsburg, *Managing The Higher Education Enterprise*, t.t.
- Kotler, P. *Manajemen Pemasaran*, Edisi 12 Jilid 2, Jakarta: PT. Indeks, 2000.
- Kotler, P., dan Gary Amstrong. *Prinsip-prinsip Pemasaran*, terj. Damos Sihombing, Jakarta: Erlangga, 2001.
- Lupioyadi, R., *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktik*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2001.
- Marcellia, Susan, "Pengaruh Kualitas Jasa Terhadap Nilai Jasa Pendidikan Tinggi Dengan Kepercayaan Mahasiswa Sebagai Variabel Antara", *Proceeding Seminar Nasional PESAT*, Jakarta: Universitas Gunadanna, 23-24 Agustus 2005.
- Nasution, M.N., *Manajemen Mutu Terpadu*, Edisi Revisi, Bogor: Ghalia Indonesia, 2004.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Yves, *Business Model Generation*, New Jersey: John Wiley and Sons, 2010.
- _____, Yves., *Business Model Generation diterjemahkan dari judul Asli (Business Model Generation)*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kompas Gramedia, 2013.
- Rangkuti, F., *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Riana, Dyah Armi, "Analisis Aspek Bauran Pemasaran Yang berhubungan dengan Loyalitas Pelanggan Rumah Sakit Yadika Tahun 2000", *Thesis tidak diterbitkan*, Jakarta: Pascasarjana Universitas Indonesia, 2002.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Tim Penyusun KBBI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Tim PPM Manajemen, *Business Model Canvas Penerapan di Indonesia*, Jakarta: Penerbit PPM, 2012.
- Tjiptono, Fandy, *Aplikasi TQM dalam Manajemen Perguruan Tinggi, Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta: Majalah Usahawan, 1999.
- , *Pemasaran Jasa*. Edisi Pertama. Malang: Bayumedia, 2005.
- Yin, Robert K, *Studi Kasus Disain dan Metode*, Terjemahan oleh Mudzakir, Cet. III, Jakarta: Rajawali, 2000.