

## **ANALISIS LINGKUNGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

**Binti Nasukah**

Dosen Tetap STIT Ibnu Sina Malang

**Abstract:** Islamic Education Institutions (IEIs), as a part of social sistem life need to be aware with their environment. They have to realize that the existence of environment's elements around them, determine their sustainability. Therefore, it is necessity to implement environment analyzis. Using literature studies, this article try to analyzing environment's elements of IEIs, both internal and eksternal. It is hoped that article will give perspective to IEIs' manager about the importance of environment analyzis and be guidance for manager who want to execute enviroentment analyzis.

**Kata Kunci:** environment, internal, eksternal, Islamic Education Institutions

**Abstrak:** Lembaga Pendidikan Islam, sebagai sub bagian tak terpisahkan dari sistem kehidupan sosial bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, mutlak memiliki kesadaran akan lingkungannya. Mereka harus menyadari bahwa keberadaan elemen-elemen di sekitarnya dapat ikut membantu atau sebaliknya menghambat keberlangsungan hidupnya. Oleh karenanya, kegiatan analisis lingkungan menjadi kebutuhan bagi para perumus kebijakan Lembaga Pendidikan Islam (LPI), yang berupaya mempertahankan atau mengembangkan organisasi. Melalui kajian literatur, artikel ini berupaya menganalisis elemen-elemen lingkungan LPI, baik intenal maupun eksternal. Diharapkan, hasil kajian akan memberikan perspektif bagi para manajer LPI akan urgensi analisis lingkungan, serta dapat menjadi panduan bagi mereka yang ingin melaksanakan kegiatan analisis lingkungan organisasi.

**Kata Kunci:** Lingkungan, Internal, Eksternal, Lembaga Pendidikan Islam

## A. Pendahuluan

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien, berbagai bidang ilmu manajemen telah menempatkan analisis lingkungan sebagai kegiatan penting yang harus dilaksanakan. Hal ini lumrah, semenjak para pakar manajemen memperkenalkan organisasi sebagai sebuah sistem terbuka yang sangat terpengaruh dengan kondisi lingkungannya.<sup>1</sup> Tumbuh-kembang serta hidup-mati sebuah organisasi akan dipengaruhi berbagai entitas serta kondisi yang ada dalam lingkungannya. Seperti layaknya sebuah pohon yang tumbuh di tanah lapang, tumbuh-kembang serta hidup-mati pohon tersebut akan dipengaruhi oleh kondisi fisiologis tanah, cuaca, suhu serta organisme lain yang tumbuh disekitarnya. Berbeda dengan sebuah jam digital bertenaga baterai, merupakan sistem tertutup di mana setelah baterai dipasang, maka jam dapat berjalan tanpa bantuan dari lingkungan sekitar.

Teori sistem yang berkembang tersebut, pada akhirnya memberikan rekomendasi sekaligus tantangan besar kepada para manajer di berbagai jenis organisasi untuk dapat mengidentifikasi semua bagian yang terkait dengan aktivitas organisasi, dan menemukan bagaimana mereka saling berinteraksi, baik yang mempengaruhi maupun yang dipengaruhi. Tak heran, analisis lingkungan menjadi aktivitas yang tidak terpisahkan dalam proses manajemen diberbagai bidang, antara lain: Manajemen Humas, Strategik, Pemasaran, dan Perubahan. Bidang-bidang manajemen tersebut, menjadikan analisis lingkungan sebagai proses yang harus dijalani ketika sebuah organisasi ingin mencapai tujuan sekaligus ingin bertahan hidup dan berkembang, tak terkecuali bagi Lembaga Pendidikan Islam.

Harus disadari bahwa keberadaan LPI disuatu tempat pada dasarnya bukan merupakan elemen yang berdiri sendiri terpisah dari dunia luar,

---

<sup>1</sup> Lihat Ludwigvon Bertalanffy, "The History and Status of General Systems Theory," *Academy of Management Journal*, 15 (December 1972): 411.

melainkan lembaga tersebut berada dalam sebuah lingkungan masyarakat. Lingkungan ini bisa merupakan lingkungan yang terdekat atau juga lingkungan yang lebih jauh lagi, yang kesemuanya memiliki pengaruh baik sedikit maupun banyak, baik positif maupun negatif terhadap lembaga pendidikan tersebut.

Menurut Filip<sup>2</sup> saat ini institusi pendidikan beroperasi dalam lingkungan pasar yang mempengaruhi kemampuan institusi dalam melayani dan merespon kebutuhan *stakeholder*-nya. Menolak terhadap perubahan yang terjadi akan meningkatkan resiko kalah dalam kompetisi dan utamanya resiko krisis internal dan masalah keberlangsungan hidup. Dengan demikian, analisis lingkungan menjadi kegiatan penting yang mutlak dilakukan institusi pendidikan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal dari institusi.

Berdasarkan latar belakang di atas, artikel ini berupaya menganalisis lingkungan LPI, baik internal maupun eksternal, dengan terlebih dahulu membahas pengertian dan jenis lingkungan serta posisi penting analisis lingkungan dalam kegiatan pengelolaan LPI. Diharapkan hasil pembahasan akan memberikan gambaran akan pentingnya analisis lingkungan LPI, serta menjadi rekomendasi bagi setiap LPI yang ingin melaksanakan analisis lingkungannya.

## **B. Konsep Dasar dan Urgensi Analisis Lingkungan LPI**

### **1. Pengertian Lingkungan LPI**

Lingkungan (organisasi) didefinisikan oleh Robbin<sup>3</sup> sebagai segala sesuatu yang berada diluar organisasi. Namun, bukan hanya berada di luar

---

<sup>2</sup> Alina Filip, "Global Analysis of the Educational Market Environment," *Procedia – Social and Behavioural Science*, 2012, (46): 1552-1556, hlm. 1552

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, *Organizations Theory: Structure, Design and Application*. Third Edition, Alih bahasa Yusuf Udaya, (Jakarta: Penerbit Arcan, 1994), hlm. 226

organisasi, menurut Kusdi<sup>4</sup>sesuatu atau hal-hal tersebut turut memiliki pengaruh terhadap kehidupan organisasi. Lebih Jelas, Nikels et al<sup>5</sup> menyebutkan bahwa lingkungan terdiri atas faktor-faktor sekitar yang dapat membantu atau menghambat perkembangan keberlangsungan usaha. Merujuk pada pendapat-pendapat tersebut, dipahami bahwa terdapat dua poin penting dengan apa yang dimaksudkan dengan lingkungan, yaitu, *Pertama* lingkungan adalah Segala sesuatu atau seluruh elemen yang berada di luar organisasi. *Kedua*, Segala sesuatu atau seluruh elemen yang memiliki pengaruh terhadap organisasi. jadi, jika didefinisikan secara utuh, lingkungan organisasi adalah seluruh elemen yang terdapat di luar organisasi yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi organisasi. Jika dikaitkan dengan lingkungan lembaga pendidikan, maka yang dimaksud dengan lingkungan lembaga pendidikan adalah seluruh elemen yang terdapat di luar atau disekitar lembaga pendidikan yang memiliki pengaruh terhadap lembaga pendidikan Islam tersebut.

Lingkungan merupakan bagian tak terpisahkan dari keberadaan sebuah LPI. Keberadaannya akan turut memiliki andil besar bagi keberlangsungan hidup LPI tersebut. Dalam upaya mencapai visi dan melaksanakan misi, lingkungan memiliki andil besar yang turut menentukan, dan menjadi faktor kunci sukses pencapaian tersebut. Dengan demikian, sebuah LPI, sebagai sub bagian tak terpisahkan dari kehidupan sosial bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, mutlak memiliki kesadaran akan lingkungannya. Mereka harus menyadari dan mampu menganalisis faktor-faktor di sekitarnya yang dapat ikut membantu atau sebaliknya menghambat keberlangsungan hidupnya.

---

<sup>4</sup> Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*. (Jakarta, Penerbit Salemba Humanika, 2009), hlm. 62

<sup>5</sup> William G. Nickels, Jam M. Hugh dan Susan M. Hugh. *Pengantar Bisnis: Understanding Business*. (Jakarta: Salemba Empat, 2004), hlm. 13

## 2. Jenis-Jenis Lingkungan LPI

Dalam usaha untuk mempermudah menganalisis atau mencermati lingkungan organisasi, para ahli bisnis melakukan pembagian terhadap jenis-jenis lingkungan. Jenis-jenis lingkungan ini dibagi berdasarkan tingkat pengaruhnya terhadap perilaku dan kinerja organisasi. Secara umum, Para ahli membagi jenis-jenis lingkungan organisasi dengan nama yang berbeda-beda. Robbins<sup>6</sup> membedakan jenis lingkungan organisasi terdiri atas lingkungan umum dan lingkungan khusus. Wheleen dan Hunger<sup>7</sup> membedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Kotler mengidentifikasi terdapat dua lingkungan utama dalam sebuah organisasi bisnis, yaitu *microenvironment* dan *macroenvironment*. Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, meski memiliki pembagian nama yang berbeda-beda, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi itu memiliki dua lingkungan utama sebagaimana yang disebutkan oleh Wheleen dan Hunger, yaitu lingkungan internal yang merupakan lingkungan dalam organisasi itu sendiri dan lingkungan eksternal, yaitu lingkungan yang berada di luar organisasi.

Menurut Wright *et.al.*<sup>8</sup>lingkungan internal organisasi (khususnya dalam sebuah perusahaan) merupakan sumberdaya organisasi yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi. Lingkungan internal ini perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam organisasi. Sumberdaya perusahaan ini meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya perusahaan dan sumberdaya fisik. Hal senada juga diungkapkan Murniati dan Usman<sup>9</sup> bahwa lingkungan internal

---

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins, *Organizations Theory...*, hlm. 226-228

<sup>7</sup> Thomas L. Wheelen, dan J. David Hunger, *Strategic Management and Bussiness Policy*, Fourth Edition, (New York: Addison Wesley Publishing Company, 2000), hlm. 8

<sup>8</sup> Peter Wright *etal.* *Strategic Management: Concepts and Cases*, (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall., 1996) hlm. 52.

<sup>9</sup> Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik dalam Pemberdayaan Sekolah Manengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), hlm. 46

terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi, tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

Sedangkan Lingkungan eksternal merupakan gambaran kondisi di luar lingkungan yang terdiri dari keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi proses dan tujuan organisasi.<sup>10</sup> Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi organisasi. Berdasarkan identifikasi yang dilakukan Yurniawati<sup>11</sup>, lingkungan eksternal dapat dipandang berdasarkan dua perspektif, yaitu: pertama perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumberdaya, yang mendasarkan premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritikal bagi kelangsungan hidup perusahaan, sekaligus dapat mengancam sumber daya internal yang dimiliki sebuah organisasi. Kedua perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi, yang mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan.

Tidak berbeda dengan pendapat dari para ahli bisnis di atas, sebuah lembaga pendidikan juga memiliki lingkungan internal dan eksternal. Hal ini sesuai dengan konsep yang ditawarkan Evans<sup>12</sup> terkait dengan lingkungan sebuah sekolah bahwa sekolah memiliki dua lingkungan: lingkungan internal dan eksternal (gambar 1). *Internal environment* dibentuk oleh seluruh kelompok internal sekolah. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan mikro (*micro-environment*) akan terdiri dari individu-individu atau organisasi-organisasi yang memiliki dampak potensial langsung terhadap sekolah. Sedangkan lingkungan makro

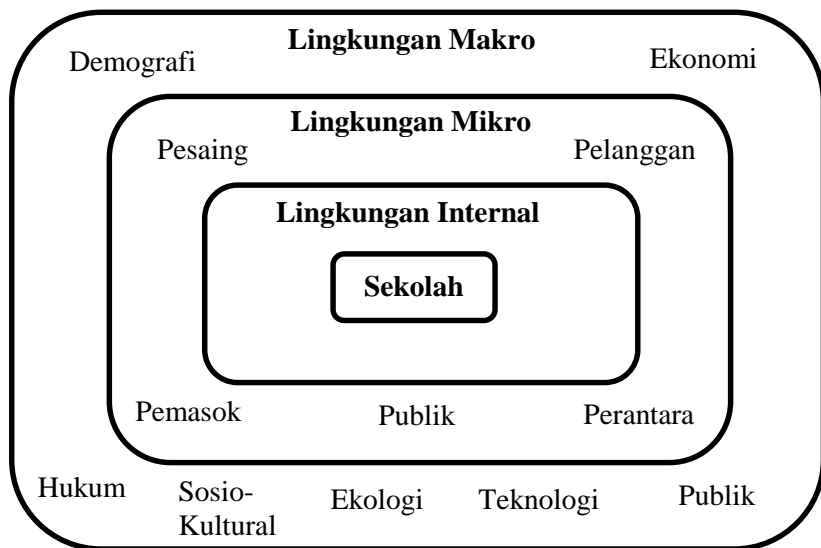
---

<sup>10</sup> Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi...*, hlm. 46

<sup>11</sup> Yurniawati. *Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur*, (Bandung : Universitas Padjadjaran, 2005), hlm. 42

<sup>12</sup> Yurniawati. *Pengaruh...*, hlm. 42

(*macroenvironment*) terdiri atas sejumlah kekuatan yang memiliki dampak tidak hanya pada sekolah, tetapi juga pada seluruh faktor-faktor yang berada di dalam lingkungan mikro. Lingkungan makro ini meliputi kekuatan-kekuatan seperti, demografi, ekonomi, politik, hukum, sosio-kultural, ekologi dan teknologi.<sup>13</sup>Pembedaan ini akan menjadi landasan penulis dalam mencermati dan menganalisis lingkungan LPI. Secara detail, pembahasan dilakukan pada bagian selanjutnya.



Gambar 1. Lingkungan Lembaga Pendidikan (Sekolah)

Sumber: diadaptasi dari Evans (1995: 16)

### 3. Urgensi Analisis Lingkungan dalam Pengelolaan LPI

Dalam ilmu manajemen bisnis, analisis lingkungan atau disebut juga pengamatan / pencermatan lingkungan dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan oleh perumus atau perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap

<sup>13</sup> Ian G Evans, *Marketing For School*, (New York: Cassel, 1995), hlm. 18

perusahaan.<sup>14</sup>Kegiatan dalam menganalisis lingkungan meliputi: memonitor, mengevaluasi, dan menyebarkan informasi berdasarkan hasil pengamatan lingkungan eksternal dan internal, kepada orang-orang penting dalam perusahaan.<sup>15</sup>Tujuannya adalah sebagai alat manajemen untuk menghindari kejutan strategis dan memastikan kesehatan manajemen dalam jangka panjang.<sup>16</sup> Dengan menganalisa lingkungan, maka organisasi akan mampu memahami berbagai kebutuhan dan aspirasi serta perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi, dan berkembang di masyarakat sebagai rujukan utama dalam menciptakan kesepadanan organisasi dengan kebutuhan masyarakat.<sup>17</sup>

Secara lebih terperinci Supriyono<sup>18</sup> menyebutkan beberapa alasan pentingnya mendiagnosis dan menganalisis lingkungan antara lain: (1) karena lingkungan yang berubah sangat cepat/dinamis, sehingga kebutuhan untuk beradaptasi dengan lingkungan membutuhkan kegiatan analisis lingkungan; (2) Para manajer perlu menyelidiki lingkungan untuk menyelidiki faktor apa yang mengancam organisasi dalam upaya pencapaian tujuan serta menentukan apakah faktor-faktor yang ada sekarang memberikan kesempatan lebih besar kepada organisasi dalam pencapaian tujuan; (3) Organisasi yang secara sistematis melakukan analisis lingkungan umumnya lebih efektif dibandingkan dengan yang tidak melakukannya.

Dari berbagai definisi, tujuan serta urgensi kegiatan analisis lingkungan bagi organisasi di atas, disimpulkan pentingnya analisis lingkungan bagi LPI. LPI yang salah satu tujuannya memperoleh pengertian, kepercayaan,

---

<sup>14</sup> Lawrence R. Jauch, dan William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Alih Bahasa : Murad dan AR. Henry Sitanggang. (Jakarta : Erlangga, 1999), hlm. 87

<sup>15</sup> Alex Miller dan Gregory G. Dess, *Strategic Management*. Second Edition. (New York : Prentice Hall, Inc, 1996), hlm. 57

<sup>16</sup> Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi...*, hlm. 46

<sup>17</sup> Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi...*, hlm. 47

<sup>18</sup> Supriyono, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, (Yogyakarta: BPFE,1989), hlm. 68-69



penghargaan, hubungan harmonis, serta dukungan secara sadar dan sukarela dari masyarakat,<sup>19</sup> juga membutuhkan kegiatan pencermatan dan penilaian lingkungan tersebut dalam upaya mencapai tujuan tersebut. Menyimpulkan dari apa yang dipaparkan para ahli bisnis sebelumnya, kegiatan analisis lingkungan lembaga pendidikan Islam dapat dimaknai sebagai kegiatan yang dilakukan dengan cara memonitor dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal dalam upaya menentukan peluang atau ancaman terhadap lembaga pendidikan Islam tersebut.

Kegiatan analisis, bukanlah kegiatan yang asing bagi Islam. Islam sendiri mengajarkan setiap umatnya untuk melakukan kegiatan analisis. Pengamatan atau analisis dilakukan dimaksudkan untuk mendapatkan pengetahuan, sehingga informasi atau pengetahuan yang didapatkan dapat bermanfaat dan dipergunakan demi kebaikan organisasi itu sendiri. Sebagaimana firman Allah:

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabnya. (Q.s. Al-Israa':36)”<sup>20</sup>

Hasan<sup>21</sup> berpendapat bahwa ayat tersebut merupakan ayat yang menjadikan dasar kita untuk melakukan riset. Muslim dilarang untuk sekedar ikut-ikutan, tapi hendaklah melakukan kajian atau analisis sendiri. Bagi organisasi, ayat ini dapat menjadi pendorong mereka untuk melakukan analisis lingkungan internal dan eksternalnya masing-masing, karena dampak atau pengaruh yang muncul tentu berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Dalam kegiatan manajemen atau pengelolaan LPI, hampir setiap bidang garapan manajemen memerlukan kegiatan analisis lingkungan. Beberapa

---

<sup>19</sup> Tatang M. Amirin, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: UNY Press, 2011), hlm. 95

<sup>20</sup> A. Hasan, *Al-Furqan Tafsir Qur'an*, (Jakarta: Universitas Al Azhar Indonesia, 2010), hlm. 452

<sup>21</sup> A. Hasan, *Al-Furqan...*, hlm. 1

diantaranya manajemen stratejik, manajemen humas, manajemen perubahan, dan manajemen pemasaran. Di bidang-bidang manajemen tersebut para ahli menempatkan analisis lingkungan sebagai langkah penting yang harus dilalui para pengambil keputusan.

Di bidang manajemen strategik, David<sup>22</sup>, menempatkan analisis lingkungan pada tahapan perumusan pencermatan dan penilaian lingkungan eksternal ada pada tahapan formulasi/perumusan strategi. Menurut David, terdapat tiga tahapan dalam manajemen strategis, yaitu pertama, formulasi atau perumusan strategi; kedua, implementasi strategi, dan ketiga evaluasi strategi. Dalam tahapan pertama atau tahapan formulasi strategi inilah analisis lingkungan dilaksanakan. Langkah-langkahnya: (1) Menetapkan dan mengembangkan visi dan misi; (2) Mengidentifikasi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan; (3) Mengidentifikasi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan; (4) Menetapkan tujuan jangka panjang (5) Menetapkan strategi-strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Dengan demikian analisis lingkungan (internal dan eksternal) menempati langkah kedua.

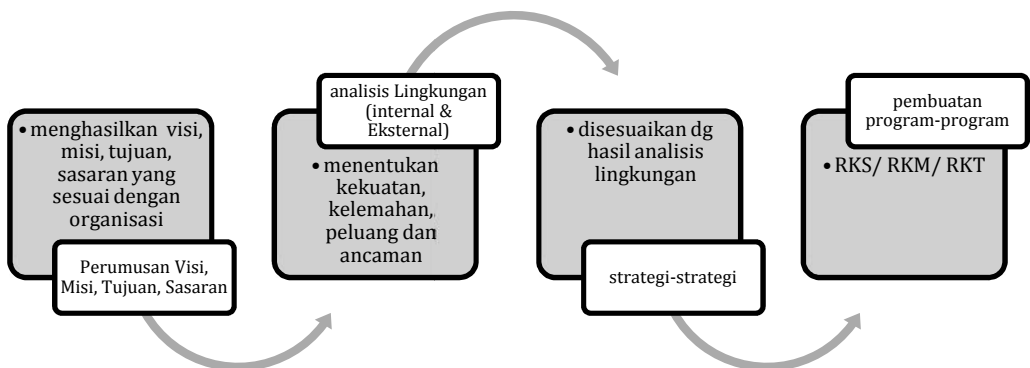
Dalam proses pengelolaan pendidikan (Dasar dan Menengah), tahap formulasi strategi sama dengan tahap perencanaan strategik yang kegiatannya meliputi: merumuskan visi, merumuskan misi, merumuskan tujuan dan sasaran, dan menyusun RKS (RKM dan RKT). Sebelum disusun berbagai program melalui RKS/ RKM/ RKT diperlukan adanya analisis terhadap lingkungan eksternal lembaga pendidikan Islam.

Dari gambar 2, dapat dipahami bahwa sebelum munculnya berbagai program harus didahului dengan adanya analisis lingkungan dan pembuatan strategi. Setelah ditetapkannya visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi, selanjutnya dilakukan analisis terhadap lingkungan organisasi. Analisis ini

---

<sup>22</sup> Fred R. David, *Strategic Management*, 13th edition, (New Jersey: Prentice Hall, 2011), hlm. 15

bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel yang melingkupi dan mempengaruhi masing-masing organisasi. Dari analisis lingkungan yang menghasilkan penetapan berbagai variabel yang berpengaruh maka didapatkan faktor-faktor yang dapat menjadi kekuatan atau kelebihan organisasi (*strength*), kelemahan yang dimiliki organisasi (*weakness*), faktor eksternal yang menjadi peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dari luar organisasi. Dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman tersebut maka dibuat strategi-strategi yang memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan serta ancaman yang datang. Dengan demikian program-program yang dibuat menjadi sangat sesuai dengan masing-masing organisasi, sebab disusun dan dibuat berdasar visi, misi, tujuan, kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki organisasi tersebut.



Gambar 2. Proses Perencanaan Pengelolaan Lembaga Pendidikan

Selanjutnya pada bidang manajemen humas (hubungan masyarakat), Pada tingkat perumusan strategi fungsional *public relation* (humas), lingkungan (utamanya eksternal) menjadi faktor penting yang harus dianalisis. Dengan mendasarkan pemahaman yang baik terhadap lingkungan eksternal, maka strategi yang dirumuskan untuk tingkat *public relation* (humas) menjadi selaras dengan perkembangan lingkungan. Salah satu cara yang digunakan

dalam analisis tersebut, adalah analisis SWOT.<sup>23</sup>Humas sebagai bagian yang menjadi perantara komunikasi dengan pihak eksternal perlu memperhatikan sikap, opini serta reaksi pihak eksternal dalam upaya-nya menganalisis peluang/kebutuhan serta ancaman yang dihadapi organisasi.<sup>24</sup> Bagi humas LPI, kegiatan analisis lingkungan ini mengarahkan pada tercapainya tujuan memperoleh pengertian, kepercayaan, penghargaan, hubungan harmonis, serta dukungan secara sadar dan sukarela dari masyarakat.

Pada bidang manajemen perubahan, Clarke<sup>25</sup> menempatkan posisi penting analisis lingkungan (*scanning external environment*) disejajarkan dengan analisis kemampuan organisasi (*diagnose organization capability*). Menurut Clark, setiap perubahan yang terjadi harus direspon secara cepat agar organisasi mampu bertahan. Bahkan, muncul premis “change or die”. Seorang manajer sebuah organisasi yang mampu mengelola dan menciptakan perubahan yang terus menerus secara baik, memiliki kemampuan memahami akan lingkungan yang melingkupi organisasinya, yang di dalamnya tentu terdapat beberapa tantangan sekaligus peluang.

Bidang lain yang menempatkan analisis lingkungan pada posisi penting adalah manajemen pemasaran. Bahkan, dalam hampir di semua buku pemasaran membahas mengenai lingkungan internal dan eksternal organisasi. Siapa saja yang mempengaruhi keberadaan organisasi baik internal maupun eksternal disebutkan secara terperinci. Aktivitas pemasaran memang tidak dapat dipisahkan dari hubungan dengan pihak eksternal. Kegiatan-kegiatan pemasaran seperti *segmentasi, branding, positioning, advertising* membutuhkan riset / analisis pasar yang berupaya mengetahui kecenderungan-kecenderungan pihak eksternal (konsumen) dalam memilih,

---

<sup>23</sup> Yosai Iriantara, *Manajemen Strategis Public relations*, (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 87

<sup>24</sup> Lihat Harold Oxley, *The Principle of Public relations*, (London: Kogan Page, Ltd., 1987), hlm. 58; lihat juga Philip Lesly, *Lesly's Handbook of Public Relation and Communication*, 4th ed, (Tokyo Probus Publishing Company, 1992), hlm. 11-12

<sup>25</sup> Liz Clarke, *The Essence of Change*, (UK: Prentice Hall, 1994), hlm. 2

membeli dan mengkonsumsi barang/jasa. Dengan demikian, analisis lingkungan pasar sasaran menjadi kegiatan wajib dalam manajemen pemasaran. Bagi LPI, kegiatan analisis lingkungan dalam bidang pemasaran dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan tingkat keterpilihan sekolah oleh masyarakat. Kegiatan marketing kini menjadi lebih urgen bagi LPI, mengingat tingkat persaingan yang tidak hanya lokal, tetapi juga nasional, regional, bahkan dunia.

### **C. Menganalisis Lingkungan LPI**

#### **1. Lingkungan Internal LPI**

Komponen pertama yang harus dianalisis dalam lingkungan LPI adalah *internal environment* yaitu organisasi pendidikan itu sendiri. Menurut Evans<sup>26</sup> *Internal environment* dibentuk oleh seluruh kelompok internal sekolah, seperti tim manajemen puncak (kepala sekolah dan ketua yayasan), manajemen tingkat menengah seperti kepala bidang, staf pengajar, staf administrasi seperti sekretaris, staf domestik seperti bagian pelayanan, dapur serta *cleaning service*. Murid juga merupakan bagian dari lingkungan internal sekolah selain juga orang tua dan komite sekolah. Seluruh kelompok-kelompok tersebut akan membentuk atmosfer internal serta budaya sekolah yang unik.

Manusia, pastinya merupakan sumberdaya institusi pendidikan yang paling penting, mempengaruhi *image* atau reputasi LPI sehingga mampu memberikan pembeda dengan pesaingnya. Sumber daya manusia utama LPI mengacu pada guru atau pendidik dan siswa atau peserta didik sebagai basis dari produk pendidikan. Dari interaksi keduanya-lah memungkinkan terjadinya penciptaan dan penyaluran pengetahuan. Dengan demikian LPI harus benar-benar mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan SDM-nya untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing. Disisi lain, Manajemen, yaitu para pimpinan dan staf non-guru, memiliki peran yang sangat penting dalam mendefinisikan

---

<sup>26</sup> Ian G. Evans, *Marketing ....*, hlm. 16

dan mengimplementasikan misi organisasi, tujuan strategis dan arah pengembangan ke depannya. Kegagalan manajemen dalam hal ini akan berakibat pada gagalnya sistem pendidikan dijalankan. Pada Akhirnya sekolah tidak akan mampu bersaing dengan sekolah lain.

Dalam kaitannya dengan sifat jasa yang tidak tampak, menurut Filip<sup>27</sup>, keseluruhan kualitas proses pendidikan lebih sulit untuk dievaluasi oleh publik eksternal, dan lebih dapat mudah dilihat fasilitas-fasilitas fisik. Dengan demikian, fasilitas fisik akan lebih memiliki pengaruh yang lebih tinggi pada persepsi stakeholder. Oleh karena itu, sumber daya materi seperti institusi seperti: bangunan, peralatan dan material yang digunakan dalam kegiatan mengajar juga akan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap potensi institusi untuk menarik dan menjaga pelanggan, karena mereka mendukung proses penyampaian jasa dan menciptakan produk inti pendidikan menjadi lebih tampak terlihat. Sumber daya teknologi dan keuangan juga perlu dipertimbangkan dalam menganalisis lingkungan internal, terkait dengan peran potensial mereka pada pelayanan pendidikan dengan diversifikasi melalui pengembangan berbagai kegiatan ekstrakurikuler, pelayanan *e-learning* dan lain sebagainya.

Dari paparan di atas, menganalisis lingkungan internal dapat juga dimaknai menganalisis seluruh potensi sumber daya organisasi, baik manusia maupun fisik (sarana prasarana) dari institusi tersebut.

## **2. Lingkungan MikroLPI**

Lingkungan mikro adalah bagian dari lingkungan eksternal yang memiliki dampak potensial langsung bagi institusi dalam mencapai tujuannya. Lingkungan mikro merupakan sesuatu yang khas bagi setiap organisasi dan berubah sesuai dengan kondisinya. Menurut Evans lingkungan ini terdiri dari kompetitor, pelanggan, supplier, intermedias dan publik lainnya. Lingkungan

---

<sup>27</sup> Alina Filip, *Global Analysis...*, hlm. 1552

mikro institusi pendidikan mempengaruhi lembaga pendidikan tersebut serta seringkali pula berdampak pada lembaga pendidikan yang lain.<sup>28</sup> Lingkungan mikro lembaga pendidikan terdiri atas individu-individu dan organisasi yang berpotensi memberikan dampak terhadap institusi pendidikan. Masing-masing elemen tersebut berinteraksi satu dengan yang lain, tidak hanya berpengaruh pada institusi pendidikan, akan tetapi juga menciptakan kondisi situasi yang turut berpengaruh pada respon elemen-elemen yang ada. Sesuai dengan pendapat Evans Lingkungan mikro lembaga pendidikan yang akan dianalisis dalam artikel ini adalah pesaing, pelanggan, pemasok, perantara, dan publik.

**a. Pesaing (*Competitors*)**

Tiap organisasi perlu mengidentifikasi dan memonitor pesaingnya agar kesetiaan pelanggan terhadap organisasi dapat dipertahankan. Untuk menguasai atau memenangkan sebuah persaingan, maka organisasi hendaknya dapat melihat atau mengambil dari sudut pandang pelanggannya. Berdasarkan pendapat Kotler<sup>29</sup>, LPI dapat menganalisis empat jenis pesaingnya: (1) pesaing hasrat (misal: LPI bersaing merebut hasrat lulusan agar tetap memilih melanjutkan sekolah daripada bekerja), pesaing umum (misal: pesaing Perguruan Tinggi adalah tempat kursus) , pesaing produk (misal program/jurusan yang ditawarkan) dan merek (misal: UIN, UMM, UNISMA merupakan merek PT yang saling bersaing)

Persaingan dalam dunia pendidikan tidak dapat terelakkan, baik di sektor negeri maupun swasta. Pesaing merupakan salah satu faktor lingkungan mikro yang dapat menghasilkan ancaman terhadap institusi pendidikan, terutama dalam konteks pengembangan *e-learning* yang meningkatkan masuknya jasa pendidikan dan meluasnya persaingan sampai pada antar negara. Pesaing dalam konteks pendidikan dapat diartikan sebagai alternatif lain yang dapat diraih peserta didik dalam hal

---

<sup>28</sup> Ian G. Evans, *Marketing ....*, hlm. 16.

<sup>29</sup> Philip Kotler, *Marketing Essentials*. Terj. Herujati Purwoko (Jakarta, Erlangga: 1999), hlm. 81.

pendidikan.<sup>30</sup> Persaingan langsung (*direct competition*) yang marak terjadi di sektor pendidikan misalnya adalah persaingan antara lembaga pendidikan negeri dan lembaga pendidikan swasta. Sedangkan persaingan tidak langsung terjadi antara lembaga pendidikan dan upaya *personal tutoring* atau yang lebih dikenal sebagai *home schooling*. Dengan memahami lingkungan persaingan yang dihadapi maka sebuah LPI dapat memahami posisinya dalam persaingan sehingga mampu mengoptimalkan kinerja organisasinya.

**b. Pelanggan (*Customers*)**

Pelanggan adalah mereka yang membeli produk atau jasa yang dihasilkan organisasi dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam bahasa pemasaran, pelanggan sering disebut sebagai orang yang mempunyai kebutuhan, uang, dan kesediaan untuk membelanjakan uangnya. Pelanggan dapat menjadi penentu menentukan nasib sebuah organisasi. Apabila suatu organisasi gagal memenuhi kebutuhan, organisasi akan ditinggalkan oleh pelanggannya. Dengan demikian organisasi harus mengenali perubahan selera atau kebutuhan pelanggan tersebut.

Pelanggan merupakan poin utama dalam lingkungan mikro organisasi pendidikan, oleh karenanya kebutuhan dan permintaan mereka dijadikan titik awal kebijakan pemasaran institusi pendidikan.<sup>31</sup> Beberapa ahli mengemukakan pendapat yang berbeda-beda terkait siapa yang menjadi pelanggan institusi pendidikan. Meski demikian menurut Evans, mengutip pernyataan Jenkins (1991) menyebut bahwa yang dimaksud dengan pelanggan terdiri dari siswa sebagai klien utama, sedangkan yang lainnya seperti: orang tua, industri, masyarakat dan bahkan pemerintah,

---

<sup>30</sup> Ian G. Evans, *Marketing ...*, hlm. 17.

<sup>31</sup> Alina Filip, *A Global Analysis...*, hlm. 1552-1556.



adalah para *stakeholders* pendidikan lainnya.<sup>32</sup> Menurut Filip pelanggan institusi pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori: masyarakat luas, peserta didik dan orang tua/ wali, pekerja dan sponsor kegiatan pendidikan, akan tetapi yang menjadi pelanggan utama institusi pendidikan adalah peserta didik.<sup>33</sup> Masing-masing kategori pelanggan memiliki permintaan yang berbeda-beda yang harus diakomodir.

Pelanggan merupakan salah satu aset organisasi yang paling berharga. Sebab mereka merupakan sumber *repurchasing*, menjadi acuan dan sumber utama atau rekomendasi bagi pelanggan baru. Sebuah organisasi harus senantiasa menjaga hubungan baik untuk berhubungan secara teratur dengan pelanggannya misalnya melalui surat, pertemuan, dan penelitian.<sup>34</sup> Kepuasan pelanggan sangat bergantung pada pemakaian dan pemeliharaan yang tepat dari produk atau jasa. Maka pengetahuan yang jelas dan baik akan produk atau jasa sebuah organisasi mampu terciptanya kepuasan para pelanggan.

### c. Pemasok (*Suppliers*)

Dalam dunia bisnis, yang dimaksud pemasok adalah organisasi atau individu-individu yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi perusahaan dan para pesaing untuk memproduksi barang atau jasa tertentu.<sup>35</sup> Pemasok merupakan pihak yang memberikan input ke organisasi. Input dapat berupa bahan baku, bahan setengah jadi, karyawan, modal keuangan, informasi, atau jasa yang diperlukan organisasi. Dalam sektor tertentu pemasok mempunyai kedudukan yang cukup kuat, sementara pada sektor lainnya pemasok mempunyai kedudukan yang

---

<sup>32</sup> Ian G. Evans, *Marketing ....*, hlm. 17.

<sup>33</sup> Alina Filip, *A Global ....*, hlm. 1553.

<sup>34</sup> Frazier Moore, *Public Relation: Principles, Cases, and Problem*, Terj. Lilawati Trimo, *HUMAS: Membangun Citra Dengan Komunikasi*, (Bandung: remaja Rosdakarya, 2004), hlm, 506.

<sup>35</sup> Anonym, "Lingkungan Organisasi Makro dan Mikro", tersedia online di: <http://pendidikanilmu-pengetahuan.blogspot.com/2011/03/lingkungan-organisasi-makro-dan-mikro.html>, diakses tanggal 22 november 2013.

relatif lemah terhadap organisasi. Pemasok tunggal tentunya mempunyai kedudukan yang kuat dibanding dengan banyak pemasok. Hubungan yang erat dengan pemasok dapat mengefisienkan kegiatan organisasi.

Dalam konteks pendidikan yang dimaksud dengan pemasok adalah salah satu faktor dalam lingkungan mikro yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan institusi pendidikan dalam memberikan pelayanannya.<sup>36</sup> Berdasar kebutuhan organisasi pendidikan, maka Filip mengklasifikasi pemasok menjadi: pemasok material (seperti pemasok peralatan kantor, agen periklanan, dan buku-buku), penyedia jasa, pemasok tenaga kerja.<sup>37</sup> Contoh pemasok pendidikan diantaranya pemasok furnitur, agen buku, kantor periklanan, lembaga *outsourcing*, dan lembaga pendidikan yang lain.

Bentuk komunikasi lisan antara lembaga pendidikan dengan pemasok contohnya adalah adanya pertemuan dengan para pemimpin lembaga pendidikan pada jenjang dibawahnya; kunjungan ke sekolah-sekolah dalam rangka sosialisasi dan pengenalan kampus; serta sekolah atau kampus menggelar *open house*. Selain itu adanya bimbingan dari tenaga ahli dari lembaga pendidikan dari jenjang yang lebih tinggi juga merupakan bentuk komunikasi antara sebuah organisasi pendidikan dengan pemasoknya. Sedangkan bentuk komunikasi cetak dan pandang dengar contohnya adalah pembuatan buku atau brosur berisi informasi mengenai sekolah atau kampus seperti uraian akan kebijakan baru kampus ataupun brosur pendaftaran sekolah; pembuatan iklan ataupun film pendek sebuah kampus dapat melibatkan sekolah-sekolah sebagai bentuk komunikasinya. Sekolah atau kampus dapat pula memberikan penghargaan pada sekolah-sekolah atas prestasi yang telah dicapai.

---

<sup>36</sup> Alina Filip, A Global ..., hlm. 1554.

<sup>37</sup> Alina Filip, A Global ..., hlm. 1554.

Banyak lembaga pendidikan sekarang ini yang membentuk hubungan dengan pihak eksternal untuk menerima berbagai bentuk *sponsorship* dan turut mendukung kegiatan-kegiatan dalam lembaga pendidikan. Melalui pengembangan hubungan dengan para pemasok, lembaga pendidikan mendapat dukungan berupa respon atau saran positif bahkan bantuan-bantuan.

**d. Perantara (*Intermediaries*)**

Perantara dalam konsep pemasaran bisnis adalah organisasi yang membantu perusahaan dalam melakukan promosi, penjualan, dan distribusi barang atau jasa kepada para pembeli.<sup>38</sup> Mereka ini meliputi para perantara (agen, dan perwakilan produsen), perusahaan distribusi fisik, lembaga-lembaga jasa pemasaran (perusahaan media, agen periklanan), dan perantara bidang keuangan (bank, perusahaan asuransi).

Menurut Evans<sup>39</sup>, perantara dalam ranah pendidikan dapat diartikan sebagai individu-individu yang bertindak atas nama lembaga pendidikan untuk memfasilitasi aktifitas-aktifitas lembaga tersebut. Perantara dapat menjadi alat untuk membantu kolaborasi konstruktif diantara para pekerja, pendidik dan personel dalam program pengembangan.<sup>40</sup> Perantara dapat berupa sebuah entitas organisasi ataupun penggabungan dari beberapa institusi dalam masyarakat. Misalnya seperti *Montgomery Youth Works* (MYW) yaitu organisasi yang dimaksudkan untuk memfasilitasi penciptaan lapangan kerja yang baik bagi generasi muda. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak ketiga yang mempertemukan antara perusahaan dengan para lulusan pencari kerja merupakan salah satu kegiatan perantaraan di dunia pendidikan. Perantara juga dapat membantu pendidik dan lembaga pendidikan, sebab

---

<sup>38</sup> Anonym, "Lingkungan Organisasi..."

<sup>39</sup> Ian G. Evans, *Marketing ....*, hlm. 18.

<sup>40</sup> Marianne Mooney dan Kelli Crane, *Connecting Employers, Schools, and Youth Through Intermediaries*, (*Issue Brief*, 2002, Vol. 1, Issue 3), hlm. 2

para pendidik saat ini menghadapi tekanan besar yang dialamatkan pada tingginya standar akademik, mengajar dengan gaya pembelajaran tertentu, dan sebagainya.

**e. Publik (*Public*)**

Publik atau masyarakat adalah kelompok yang mempunyai potensi kepentingan atau kepentingan nyata, atau pengaruh pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Kotler, terdapat tujuh tipe publik (masyarakat): Masyarakat keuangan, masyarakat media, masyarakat pemerintah, masyarakat Lembaga Swadaya Masyarakat, masyarakat lokal, masyarakat umum, masyarakat internal.<sup>41</sup>

Publik finansial mempengaruhi kemampuan organisasi untuk memperoleh dana. Misalnya Bank, lembaga penanaman modal, dan sebagainya. LPI dapat menjalin hubungan baik dengan publik ini salah satunya dengan cara pemberian laporan tahunan, senantiasa menjawab pertanyaan-pertanyaan sekitar permasalahan keuangan. Beberapa publik finansial telah menunjukkan perannya dalam bekerja sama dengan LPI. Misalnya adalah pihak bank-bank yang bekerja sama dengan institusi dalam menjalankan kegiatan administrasinya seperti BTN, MANDIRI, BNI dan sebagainya. Selain itu, juga pihak-pihak yang menjadi sponsor dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh pihak sekolah, yang biasanya secara geografis berdekatan dengan lokasi institusi pendidikan tersebut.

Publik media, adalah organisasi yang menangani berita, karangan dan opini editorial. Misalnya surat kabar, majalah, stasiun televisi, dan radio. Seringkali institusi atau lembaga pendidikan menggunakan media dalam kegiatan pemasaran atau periklanannya. Dengan membangun hubungan baik dengan media-media baik yang pernah diajak kerja sama ataupun belum maka akan berdampak pada tidak adanya hambatan dalam hubungan dua pihak tersebut. Disamping itu hubungan baik dengan publik

---

<sup>41</sup> Philip Kotler, *Marketing...*, hlm. 82-84.

media maka memberikan *image* positif yang akan berdampak pula pada publisitas yang menguntungkan bagi pihak lembaga pendidikan.

Publik Pemerintah, merupakan organisasi resmi yang mengeluarkan regulasi-regulasi. LPI harus senantiasa menjalin hubungan yang baik dengan pemerintah baik pusat maupun daerah serta aktif memperbaharui informasi mengenai regulasi dan kebijakan baik yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan dunia pendidikan.

Publik Aksi-Massa, terdiri dari kelompok-kelompok masyarakat seperti organisasi konsumen, kelompok lingkungan, kelompok minoritas, dan masih banyak lagi, di mana kebijakan organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap mereka. Di lingkungan institusi LPI memungkinkan adanya beberapa organisasi sosial di sekitar institusi pendidikan yang peduli dan berpengaruh pada dunia pendidikan. Institusi hendaknya mampu menganalisis organisasi-organisasi sosial di sekitar mereka, untuk bisa menjalin kerjasama yang baik dengan mereka.

Publik Lokal, yaitu masyarakat lokal di sekitar organisasi. Setiap organisasi memiliki kontak dengan publik lokal, seperti penduduk dan organisasi masyarakat di sekitarnya. Institusi seringkali butuh menjalin hubungan dengan mereka seperti menghadiri pertemuan, memberikan informasi dan turut berperan serta seperti memberikan sumbangan dan sebagainya. Hubungan baik dengan lingkungan sekitar seringkali berdampak positif pada kemajuan institusi, karena institusi mendapatkan dukungan dari masyarakat sekitar.

Publik Umum, yaitu masyarakat secara luas. Sebuah LPI harus mengetahui bagaimana sikap publik umum terhadap produk (lulusan) atau jasa (kegiatan belajar mengajar). Citra atau *image* publik akan LPI sangatlah penting sebab turut mempengaruhi kegiatan-kegiatan organisasi.

Publik Intern, meliputi staf, sukarelawan, pimpinan dan dewan komisaris (pengurus yayasan). Organisasi pada umumnya membuat laporan berkala dan bentuk komunikasi lain untuk memotivasi dan memberikan informasi pada publik intern. Bila masing-masing staf memiliki hubungan baik dengan organisasi, maka sikap positif ini bisa mempengaruhi publik lain. Publik intern dalam lingkungan mikro LPI bisa meliputi: kementerian pendidikan, institusi akreditasi pendidikan, organisasi alumni, komite sekolah dan sebagainya.

### 3. Lingkungan Makro LPI

Dalam kajian manajemen strategik, para ahli menyebut lingkungan makro dengan nama yang berbeda-beda antara lain Lingkungan jauh (*remoteenvironment*)<sup>42</sup>; lingkungan sosial<sup>43</sup>; dan lingkungan makro<sup>44</sup>. Lingkungan ini menurut Pearce dan Robinson<sup>45</sup> terdiri atas faktor-faktor yang berasal dari luar, dan biasanya tidak terkait dengan situasi operasi suatu perusahaan, antara lain ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi. Kotler menyebut ada enam faktor yaitu demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik dan budaya.<sup>46</sup> Evans<sup>47</sup> dalam mengidentifikasi lingkungan sekolah menyebut bahwa lingkungan makro sekolah terdiri atas kekuatan-kekuatan antara lain: demografi, ekonomi, politik, hukum, sosio kultural, ekologi dan teknologi.<sup>48</sup> Dari pendapat-pendapat ahli di atas, artikel ini memfokuskan pada analisis lingkungan makro berdasarkan pendapat dari Evans, yaitu: demografi, ekonomi, politik, hukum, sosio-kultural, ekologi, dan teknologi.

---

<sup>42</sup> John A. Pearce dan Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, edisi 10 buku 1*, terjemah oleh Yanivi Bachtiar dan Christine, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008), hlm. 112

<sup>43</sup> Thomas L. Wheelen, dan J. David Hunger. 2000. *Strategic Management and Business Policy*. Seventh Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc.

<sup>44</sup> Philip Kotler, *Marketing*, hlm. 83-84; Ian G Evans, *Marketing...*, hlm. 18

<sup>45</sup> John A. Pearce dan Richard B. Robinson, *Manajemen...*, hlm. 112

<sup>46</sup> Philip Kotler, *Marketing...*, hlm. 84

<sup>47</sup> Ian G. Evans, *Marketing...*, hlm. 18-19

<sup>48</sup> Ian G. Evans, *Marketing...*, hlm. 18-19

**a. Demografi**

Faktor demografi merujuk pada ukuran, struktur, dan distribusi penduduk, serta bagaimana jumlah penduduk berubah setiap waktu akibat kelahiran, kematian, migrasi, serta penuaan. Dengan demikian, menganalisis lingkungan demografi dapat mengarah pada menganalisis masyarakat secara keseluruhan atau kelompok tertentu yang didasarkan kriteria seperti pendidikan, kewarganegaraan, agama, atau etnisitas tertentu.<sup>49</sup> Lingkungan demografi melibatkan orang-orang yang secara geografis berada di area dimana organisasi pendidikan berada. Secara lebih luas, Tren-tren demografi yang berkembang sangat penting untuk mendefinisikan permintaan-pemintaan potensial yang terjadi pada layanan pendidikan yang dibutuhkan dan profil tenaga kerja lokal yang diharapkan.<sup>50</sup> Misalnya terjadinya penurunan jumlah penduduk, akan menjadi ancaman bagi sekolah. Penurunan jumlah rata-rata keluarga, akan menjadi ancaman bagi sekolah karena secara tradisional biasanya keluarga bersekolah secara turun temurun di tempat yang sama.

Analisis demografi dapat dimanfaatkan LPI untuk mengetahui kondisi lingkungan sekitar, siapa dan seperti apa publik yang dihadapi LPI, sehingga program-program yang ingin dilaksanakan oleh sekolah/madrasah dapat tepat sasaran. Misalnya adanya perubahan pergeseran populasi dari desa ke kota. Banyak yang kemudian menyekolahkan anak ke kota. Tetapi ternyata tidak semua wali murid tinggal ditengah kota atau tinggal di pinggiran-pinggiran kota. Dengan demikian sekolah dapat menyediakan transportasi yang memadai untuk siswa-siswi yang rumahnya jauh dari sekolah.

---

<sup>49</sup><http://id.wikipedia.org/wiki/Demografi>. di akses tanggal 14 Desember 2013

<sup>50</sup> Alina Filip, Global..., hlm. 1554

## **b. Ekonomi**

Terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi standar hidup seseorang. Daya beli mereka, dan struktur belanja konsumsi mereka. Untuk menganalisis ketertarikan pasar, organisasi dapat menggunakan indikator-indikator makroekonomi seperti nilai dan struktur Gross domestic product, rata-rata pendapatan diantara kelompok konsumen, tingkat inflasi, pengangguran dan sebagainya.<sup>51</sup> Menurut Kotler<sup>52</sup>, ada beberapa yang perlu diperhatikan dalam kekuatan-kekuatan ekonomi ini antara lain daya beli masyarakat sekarang, adanya resesi ekonomi dan tingkat pengangguran. Evans<sup>53</sup> menyatakan bahwa kekuatan ekonomi ini akan berpengaruh pada permintaan dan penawaran pendidikan, misalnya dalam menetapkan tempat mereka bersekolah bagi para pendaftar.

LPI dapat melakukan analisis kekuatan ekonomi untuk mengetahui siapa lingkungan sekitar sekolah/madrasah, apakah ekonomi kelas menengah ke atas atau ekonomi kelas menengah ke bawah. Jika banyak kelas ekonomi menengah ke atas, maka LPI dapat mengajak mereka untuk turut berpartisipasi membesarkan sekolah. Dan sebaliknya jika sekitar sekolah adalah menengah ke bawah maka sekolah dapat menyediakan sekolah gratis bagi mereka. Selain itu, kondisi perekonomian juga dapat digunakan menentukan gaji guru. Diperkotaan besar gaji guru harus berbeda dan lebih besar jumlahnya, karena tuntutan hidup mereka lebih tinggi. Hal ini penting mengingat rendahnya gaji guru mengakibatkan guru rendah motivasi (karena harus mencari tambahan), sehingga berdampak pada kualitas layanan pendidikan.

---

<sup>51</sup> Alina Filip, *Global...*, hlm. 1552

<sup>52</sup> Philip Kotler, *Marketing...*, hlm. 91

<sup>53</sup> Ian G. Evans, *Marketing...*, hlm. 19



**c. Politik.**

Menurut Kotler<sup>54</sup>, lingkungan politik ini dibentuk oleh hukum, lembaga pemerintah, dan kelompok berpengaruh yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi serta individu di dalam masyarakat. Ada beberapa kebijakan pemerintah terkait dengan sekolah, yang berdampak pada kebutuhan siswa atau wali murid. Misalnya kebijakan pemerintah untuk menjadikan ujian nasional (UN) sebagai ujian satu-satunya syarat nilai kelulusan telah meningkatkan permintaan adanya les tambahan baik disekolah maupun di lembaga kursus di luar sekolah.

Faktor politik ini dapat membatasi atau menguntungkan perusahaan (organisasi) yang terpengaruh.<sup>55</sup>LPI dapat mengidentifikasi kebijakan-kebijakan populer pemerintah dan menganalisis respon masyarakat terhadap kebijakan tersebut. Misalnya kebijakan pemerintah akan sekolah gratis di tingkat dasar. Jika sekolah memang harus meminta sumbangan kepada wali murid, maka dalam hal ini LPI harus mampu menyampaikan dengan baik. Kebijakan yang terbaru misalnya implementasi kurikulum 2013, dimana di tingkat dasar, rapor berupa diskriptif tanpa angka, harus juga dijelaskan dengan baik kepada wali murid.

**d. Hukum**

Perubahan yang saat ini terjadi adalah berubahnya sistem pemerintahan dari sentralistik menuju desentralistik. Perubahan ini kemudian membawa dampak pada berubahnya regulasi pengelolaan pendidikan yang dahulu bersifat juklak dan juknis menjadi pengelolaan berbasis sekolah. Tentunya perubahan ini berdampak signifikan terhadap sekolah/madrasah sebagai unit satuan akademik. Banyak peraturan yang harus dimengerti dan dipahami sekolah sebagai lembaga yang otonom.

---

<sup>54</sup> Philip Kotler, *Marketing...*, hlm. 95

<sup>55</sup> John A. Pearce dan Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis...*, hlm. 117

Peran pemerintah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, saat ini semakin terasa, antara lain dengan ditetapkan delapan Standar Nasional Pendidikan sebagai acuan bagi setiap sekolah untuk meningkatkan mutunya, perhatian terhadap tenaga pendidik dimana walaupun dari sekolah swasta tetap bisa mengajukan sertifikasi, peran pemerintah dalam mensupervisi dan juga masalah pendanaan, dimana setiap sekolah bisa mendapatkan dana BOS. Sekolah sebagai satuan akademik yang otonom, tentunya harus memperhatikan setiap undang-undang yang dikeluarkan pemerintah, agar nantinya sekolah dapat berkembang menjadi lebih baik sesuai dengan harapan masyarakat dan pemerintah. Dalam hal ini LPI berperan mengidentifikasi dan menganalisis undang-undang yang berpengaruh terhadap sekolah/madrasah. Contoh hukum dan dampaknya bagi sekolah/madrasah dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Contoh Beberapa Hukum yang Berdampak terhadap Sekolah

<b>Hukum/ Peraturan</b>	<b>Dampak</b>
Permendikbud 60/2011 tentang Larangan pungutan biaya pendidikan pada sekolah dasar dan sekolah menengah pertama.	Sekolah tidak boleh sembarangan memungut dana sumbangan dari wali murid karena harus ada persyaratan yang dipenuhi
Lampiran I permendiknas 37/2010 tentang petunjuk teknis penggunaan dana BOS	Dana BOS yang digunakan harus benar-benar sesuai dengan petunjuk teknis penggunaan karena kalau tidak sesuai bisa menjadi temuan penyelewengan dana.
PP RI No. 47/2008 tentang wajib belajar	Sekolah harus turut mensukseskan program wajib belajar pemerintah, jangan sampai ada siswa yang putus sekolah karena masalah biaya.
Permendikbud 81A/2013 tentang implementasi kurikulum	Sekolah harus dapat segera menyesuaikan dengan kurikulum baru.

### e. Sosio-Kultural

Sosio kultural diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan segi sosial dan budaya masyarakat.<sup>56</sup>Faktor sosial yang mempengaruhi perusahaan (organisasi) meliputi kepercayaan nilai sikap, opini dan gaya hidup masyarakat dalam lingkungan eksternal organisasi yang berkembang dari kondisi budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnis.Ketika sikap sosial berubah, permintaan akan jenis pakaian, buku, aktivitas waktu luang, dan seterusnya pun berubah.<sup>57</sup> Sedangkan budaya adalah cara hidup yang dibentuk oleh sekelompok manusia yang diturunkan dari generasi ke generasi berikutnya.<sup>58</sup> Budaya mengacu pada sistem nilai, tradisi-tradisi, kepercayaan, dan norma-norma yang mendefinisikan sebuah masyarakat dan mempengaruhi perilaku masyarakat, harapan, persepsi dan sikap mereka dalam kehidupan sehari-hari.

Pendidikan memiliki peranan penting dalam mengembangkan budaya orang karena pendapat dan nilai-nilai seseorang tergantung pada tingkat pengetahuan mereka. Berdasarkan pengaruh budaya, sistem pendidikan akan bervariasi antara negara satu dengan yang lain, atau antara area satu dengan area yang lain.<sup>59</sup>Menurut kotler<sup>60</sup> manusia berkembang di dalam masyarakat tertentu yang membentuk kepercayaan, nilai, dan norma dasar mereka. Hampir secara tidak sadar mereka menyerap pandangan dunia yang menetapkan hubungan mereka dengan diri sendiri, serta orang lain. Nilai budaya masyarakat ini diekspresikan

---

<sup>56</sup><http://www.artikata.com/arti-351813-sosiokultural.html>, diakses tanggal 14 Desember 2013

<sup>57</sup> John A. Pearce dan Richard B. Robinson. *Manajemen Strategis...*, hlm. 113

<sup>58</sup> Warren J. Keegan, *Manajemen Pemasaran Global*, Jilid I, alih bahasa Sindoro dan Tanty Syahlina Tarigan, (Jakarta: Prenhallindo, 2009), hlm.59

<sup>59</sup> Alina Filip, *Global...*, hlm. 1555

<sup>60</sup> Philip Kotler, *Marketing...*, hlm. 96-101

dalam hubungan manusia dengan dirinya sendiri, dengan orang lain, dengan lembaga masyarakat, alam dan semesta.

Hubungan-hubungan sosio-kultural penting dipahami LPI dalam rangka menyelaraskan sekolah dengan lingkungannya. Selain itu juga sekolah perlu memahami budaya setempat untuk dapat dilestarikan dan dikembangkan dengan cara menjadikan budaya tersebut sebagai bagian dalam proses pengajaran. Misalnya menjadikan tarian tradisional sebagai kegiatan ekstra kurikuler atau menjadikan pengajaran budaya sekitar menjadi bagian dari kurikulum muatan lokal. Dalam hal ini LPI bisa turut serta membangun hubungan baik dengan masyarakat melalui dukungan terhadap aktivitas-aktivitas budaya lokal, misalnya melalui penyelenggaraan pagelaran budaya lokal.

#### **f. Ekologi**

Ekologi diartikan sebagai ilmu yang mempelajari baik interaksi antar makhluk hidup maupun interaksi antara makhluk hidup dan lingkungannya.<sup>61</sup>Istilah ini mengacu pada hubungan antara manusia dengan makhluk hidup lainnya, udara, tanah dan air yang mendukungnya. Ancaman terhadap ekologi yang mendukung kehidupan manusia, yang terutama disebabkan oleh aktivitas manusia dalam komunitas industri secara umum disebut polusi (*pollution*). Keprihatinan spesifik mencakup pemanasan global, hilangnya habitat dan keberagaman biologi, serta polusi udara, air dan tanah.<sup>62</sup>

Sekolah sebagai agen dari perubahan harusnya dapat melihat ancaman-ancaman ini sebagai bagian dari kepedulian sekolah terhadap alam. Siswa juga harus di ajak untuk melihat alam sekitar dan ikut peduli dengan alam sekitar, tidak hanya berkuat dengan kegiatan-kegiatan yang

---

<sup>61</sup><http://id.wikipedia.org/wiki/Ekologi>, di akses tanggal 14 Desember 2013

<sup>62</sup> John A. Pearce dan Richard B. Robinson. *Manajemen Strategis...*, hlm. 120

merangsang kognitif mereka. Menurut Filip<sup>63</sup> Organisasi pendidikan harus dapat mengembangkan program spesial agar membiasakan generasi muda untuk peduli mengenai perubahan lingkungan yang tidak menguntungkan, seperti kekurangan bahan mentah, peningkatan polusi, dan penghematan energi. Program-program ini bisa disesuaikan dengan kondisi sekitar sekolah, sehingga siswa dapat melihat contoh nyata dan dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan nyata yang berdampak pada pelestarian lingkungan hidup.

**g. Teknologi**

Merupakan komponen lingkungan makro yang paling dinamis dan menjadi sesuatu yang baru dalam perkembangan sistem pendidikan. Misalnya, tampak pada investasi yang dilakukan terhadap infrastruktur informasi, peralatan-peralatan mengajar atau mengakses sumber-sumber belajar yang lebih bervariasi.<sup>64</sup>Terobosan teknologi dapat menimbulkan dampak yang dramatis dan seketika terhadap lingkungan suatu organisasi.<sup>65</sup> Contohnya melalui kekuatan teknologi jaringan.

Dengan teknologi jaringan sebuah insitusi LPI dapat membuat database yang bisa diakses secara lebih mudah, dapat mengefisienkan kegiatan-kegiatan administratif, dan secara umum dapat menjadi sarana publikasi secara lebih luas melalui jaringan internet. Dengan teknologi jaringan, ada banyak kegiatan yang bisa lebih efisien dilakukan, misalnya kegiatan pendaftaran siswa baru, pembayaran SPP, database siswa dll. Dengan teknologi kegiatan belajar mengajar bisa lebih bervariasi baik dari peralatan maupun sumber belajar. Bagi LPI pengidentifikasian kekuatan teknologi ini penting guna menentukan aktivitas-aktivitas publikasi dan publisitas yang bisa dilakukan untuk memberikan kesan yang baik terhadap sekolah/madrasah tersebut, selain juga untuk lebih

---

<sup>63</sup> Alina Filip, Global..., hlm. 1555

<sup>64</sup> Alina Filip, Global..., hlm. 1555.

<sup>65</sup> John A. Pearce dan Richard B. Robinson. *Manajemen Strategis...*, hlm. 118

mempromosikan sekolah/madrasah. Misalnya melalui pembuatan website, aktif dalam jejaring sosial, upload jurnal ilmiah, dan sebagainya.

#### 4. Trend Perkembangan Lingkungan LPI

Lembaga pendidikan Islam (LPI) sebagai bagian dari institusi pendidikan pada umumnya terus berkembang dan perlu dikembangkan keberadaan serta potensinya. Corak pemikiran di dunia Barat yang saat ini berkembang belum cukup dalam menghadapi tuntutan jaman. Sehingga terdapat ceruk dalam bidang epistemologi keilmuan yang dapat terisi oleh pemikiran-pemikiran yang berlandaskan nilai-nilai keIslaman. Hal inilah yang dapat menjadi peluang bagi lembaga pendidikan Islam dalam memenuhi kebutuhan masyarakat serta tuntutan jaman. Terdapat beberapa variabel lingkungan eksternal lembaga pendidikan Islam yang dapat dijadikan arah baru atau *trend* yang nantinya dapat dijadikan strategi-strategi alternatif dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam dalam era kompetitif.

Menurut Morrison<sup>66</sup> terdapat beberapa tema dan pola yang berharga bagi para *educator*, administrator dan *stakeholders* dalam menginvestasikan waktu dan perhatiannya dalam mengembangkan lembaga pendidikannya. Pertama, *skill-specific education* atau dikenal sebagai pendidikan berbasis kompetensi (*competency based education*). Inovasi yang terjadi di dunia pendidikan akhir-akhir ini terfokus pada pengembangan *skill* tertentu yang diharapkan dimiliki oleh *outcome* pendidikan. Sebuah skill pendidikan mampu memfasilitasi pembelajaran peserta didik akan kemampuan teknis atau pengetahuan akan suatu topik spesifik yang diukur melalui kriteria *performance* tertentu pula. Adanya kebutuhan masyarakat akan penguasaan *skill* tertentu yang harus dimiliki *outcome* pendidikan merupakan salah satu

---

<sup>66</sup> Debbie Morrison, 2014, "Three Trends That Will Influence Learning and Teaching in 2015", tersedia online di <https://onlinelearninginsights.wordpress.com/2014/12/29/three-trends-that-will-influence-learning-and-teaching-in-2015/>, di akses tanggal 10 Maret 2016

variabel lingkungan eksternal lembaga pendidikan Islam yang dapat dijadikan strategi kedepannya. Misalnya adalah kemampuan penguasaan kemampuan berbahasa. Lembaga pendidikan yang membekali *outputnya* dengan kemampuan berbahasa secara aktif maupun pasif (bahasa Arab dan Bahasa Inggris) maka akan membekali keunggulan yang kompetitif terhadap para lulusannya untuk dapat bersaing dengan *output* dari lembaga pendidikan yang lain. Terutama pada era globalisasi dan MEA yang memunculkan ancaman sekaligus peluang dengan keberadaan organisasi-organisasi dan sumber daya manusia (khususnya di bidang pendidikan) yang turut menjadi pesaing. Dengan kemampuan penguasaan berbahasa asing maka *output* lembaga pendidikan Islam turut bisa bersaing dengan bangsa lain.

Kedua, *learning-on-the-go*. *Learning-on-the-go* atau dikenal sebagai *mobile learning* atau *m-learning* meski bukan ide yang terlalu baru akan tetapi totalitas pelaksanaan misalnya kemampuan jaringan dan aplikasi-aplikasi membuat pembelajaran model ini masih belum menjadi realitas. Kebutuhan masyarakat akan kemampuan penguasaan teknologi yang harus dimiliki *output* lembaga pendidikan Islam merupakan salah satu variabel yang dapat menjadi strategi lembaga pendidikan Islam untuk dapat bersaing. Penguasaan teknologi menjadi salah satu upaya menguasai tantangan yang diberikan oleh jaman. Hal inilah yang harus mampu “ditangkap” oleh pengelola lembaga pendidikan Islam melalui analisis eksternalnya.

Disamping itu, terdapat pergeseran perilaku pelanggan pendidikan di Indonesia. Seperti yang diungkapkan Azyumardi Azra yang dikutip oleh Mujamil Qomar apabila dulu masyarakat malu memasukkan anaknya ke sekolah Islam, sekarang malah berburu khususnya sekolah Islam yang maju.<sup>67</sup> Minat masyarakat muslim terhadap lembaga pendidikan Islam belakangan ini

---

<sup>67</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2002), hlm. 45.

telah bergeser dari pertimbangan ideologis menuju pertimbangan rasional.<sup>68</sup> Pemilihan sekolah Islam tidak hanya karena identitas keislamannya tetapi lembaga pendidikan Islam yang dikelola secara profesional yang maju baik dari segi akademik maupun non akademik. Bahkan motif ekonomi, keluarga yang berasal dari golongan menengah ke atas adalah mencari lembaga pendidikan yang terjamin mutu akademik dan kepribadiannya. Artinya bidang ekonomi-psikologi-sosial memberikan tren baru variabel lingkungan eksternal yang harus disadari dan direspon oleh pengelola lembaga pendidikan Islam dan diwajantahkan dalam bentuk strategi-strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam. Dari beberapa tren lingkungan eksternal lembaga pendidikan Islam diatas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan senantiasa berubah. Perubahan yang terjadi sangat cepat dan *unpredictable*. Pengelola lembaga pendidikan Islam harus sensitif terhadap berbagai tren yang mungkin muncul dalam lingkungan eksternal yang nantinya dapat dikembangkan menjadi antisipasi terhadap ancaman yang mungkin muncul dan formulasi strategi untuk menangkap peluang yang juga memungkinkan untuk muncul.

#### **D. Kesimpulan**

Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam (LPI) adalah seluruh elemen yang terdapat di luar organisasi yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi LPI. Lingkungan menjadi bagian tak terpisahkan dari LPI, yang keberadaannya akan turut memiliki andil besar bagi keberlangsungan hidup LPI tersebut. Dengan demikian, sebuah LPI, sebagai sub bagian tak terpisahkan dari kehidupan sosial bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, mutlak memiliki kesadaran akan lingkungannya. Mereka harus menyadari dan mampu menganalisis faktor-faktor di sekitarnya yang dapat ikut membantu atau sebaliknya menghambat keberlangsungan hidupnya.

---

<sup>68</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen...*, hlm. 45.



Berdasarkan kajian konsep dasar analisis lingkungan, kegiatan pencermatan atau analisis lingkungan dilakukan oleh para perumus kebijakan di LPI dalam upaya mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi. Sesuai dengan bidang manajemen yang digarap (seperti: manajemen stratejik, humas, perubahan dan pemasaran), kegiatan analisis lingkungan ini dapat digunakan untuk membuat program atau kegiatan yang sesuai dengan kondisi lingkungannya.

Jenis lingkungan yang perlu dianalisis LPI ada dua: internal dan eksternal. *Internal environment* dibentuk oleh seluruh kelompok internal sekolah, seperti tim manajemen puncak (kepala sekolah dan ketua yayasan), manajemen tingkat menengah (seperti kepala bidang, staf pengajar, staf administrasi seperti sekretaris, staf domestik seperti bagian pelayanan, dapur serta cleaning service), dan peserta didik. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan mikro (*micro-environment*) akan terdiri dari individu-individu atau organisasi-organisasi yang memiliki dampak potensial langsung terhadap sekolah, yaitu: kompetitor, pelanggan, suplier, intermediaris dan publik lainnya. Sedangkan lingkungan makro (*macroenvironment*) terdiri atas sejumlah kekuatan yang memiliki dampak tidak hanya pada sekolah, tetapi juga seluruh faktor-faktor yang berada di dalam lingkungan mikro, meliputi: demografi, ekonomi, politik, hukum, sosio-kultural, ekologi dan teknologi.

### **Daftar Rujukan**

- Amirin, Tatang M. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Anonym, "Lingkungan Organisasi Makro dan Mikro", tersedia online di: <http://pendidikanilmu-pengetahuan.blogspot.com/2011/03/lingkungan-organisasi-makro-dan-mikro.html>, diakses tanggal 22 november 2013.
- Bertalanffy, Ludwigvon.1972. "The History and Status of General Systems Theory," *Academy of Management Journal*, 15 (December): 411.
-

Binti Nasukah

Clarke, Liz. 1994. *The Essence of Change*. UK: Prentice Hall.

David, Fred R. 2011. *Strategic Management*. 13th edition. New Jersey: Prentice Hall.

Evans, Ian G. 1995. *Marketing For School*. New York: Cassel.

Filip, Alina. 2012. "Global Analysis of the Educational Market Environment," *Procedia – Social and Behavioural Science*, (46): 1552-1556.

Hasan, A. *Al-Furqan Tafsir Qur'an*. 2010. Jakarta: Universitas Al Azhar Indonesia.

<http://id.wikipedia.org/wiki/Demografi>. di akses tanggal 14 Desember 2013

<http://id.wikipedia.org/wiki/Ekologi>, di akses tanggal 14 Desember 2013

<http://www.artikata.com/arti-351813-sosiokultural.html>, diakses tanggal 14 Desember 2013

Iriantara, Yosol. 2004. *Manajemen Strategis Public relations*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.

Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck. 1999. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Alih Bahasa : Murad dan AR. Henry Sitanggang. Jakarta : Erlangga.

Keegan, Warren J. 2009. *Manajemen Pemasaran Global*, Jilid I, alih bahasa Sindoro dan Tanty Syahlina Tarigan. Jakarta: Prenhallindo.

Kotler, Philip. 1999. *Marketing Essentials*. Terj. Herujati Purwoko. Jakarta, Erlangga.

Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.

Lesly, Philip. 1992. *Lesly's Handbook of Public Relation and Communication*, 4th ed. Tokyo Probus Publishing Company.

Miller, Alex dan Gregory G. Dess. 1996. *Strategic Management*. Second Edition. New York : Prentice Hall, Inc.

Mooney, Marianne dan Kelli Crane. 2002. "Connecting Employers, Schools, and Youth Through Intermediaries." *Issue Brief*, Vol. 1, Issue 3.

Moore, Frazier. 2004. *Public Relation: Principles, Cases, and Problem*, Terj. Lilawati Trimono, *HUMAS: Membangun Citra Dengan Komunikasi*. Bandung: remaja Rosdakarya.

Morrison, Debbie. 2014. "Three Trends That Will Influence Learning and Teaching in 2015", tersedia online di

<https://onlinelearninginsights.wordpress.com/2014/12/29/three-trends-that-will-influence-learning-and-teaching-in-2015/>, di akses tanggal 10 Maret 2016

- Murniati dan Nasir Usman. 2009. *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Nickels, William G.; Jam M. Hugh dan Susan M. Hugh. 2004. *Pengantar Bisnis: Understanding Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Oxley, Harold. 1987. *The Principle of Public relations*. London: Kogan Page, Ltd.;
- Pearce, John A. dan Richard B. Robinson. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Diterjemahkan oleh Yanivi Bachtiar dan Christine. edisi 10 buku 1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Qomar, Mujamil. 2002. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Organizations Theory: Structure, Design and Application*. Third Edition, Alih bahasa Yusuf Udaya. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Supriyono. 1989. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger. 2000. *Strategic Management and Business Policy*. Seventh Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Wright, Peter *et al.* 1996. *Strategic Management: Concepts and Cases*, (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Yurniwati. 2005. *Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur*. Bandung : Universitas Padjadjaran.