

Pengamatan Lingkungan Internal Dan Eksternal Lembaga Pendidikan Islam

Oleh: M. Munir

m.munir_nganjuk@yahoo.co.id

Jurusan Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Darussalam Nganjuk

Muhammad Zamroji

Muhammadzamroji89@gmail.com

Sekolah Tinggi Agama Islam At-Taahdzib Jombang

Abstrak

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 factor faktor di sekitarnya yang dapat ikut membantu atau sebaliknya menghambat keberlangsungan hidupnya.

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 (macro environment) terdiri atas sejumlah kekuatan yang memiliki dampak tidak hanya pada sekolah, tetapi juga seluruh factor faktor yang berada di dalam lingkungan mikro, meliputi: demografi, ekonomi, politik, hukum, sosio-kultural, ekologi dan teknologi.

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

A. PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan zaman dan era globalisasi, maka lembaga pendidikan saat ini harus mampu mengenali adanya perubahan situasi dan kondisi yang ada. Perubahan yang terjadi di lingkungan lembaga pendidikan menuntut adanya pergeseran paradigma dalam memandang lingkungan sekitar. Dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai misi dari sebuah lembaga pendidikan, maka interaksi antara *stakeholder* yang ada harus saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

Lingkungan eksternal dan internal dalam lembaga pendidikan harus dipahami oleh seluruh *stakeholder* yang ada. Pengenalan lingkungan internal dan eksternal dalam lembaga pendidikan yang tepat, maka akan berpengaruh kepada para pengambil keputusan strategic tentang arah yang hendak ditempuh dan tindakan yang akan diambil dalam rangka membuat inovasi terhadap lembaga pendidikan yang dikelolanya.

Pemahaman dan penelusuran terhadap lingkungan eksternal dan internal lembaga pendidikan (*scanning* lingkungan) sangat membantu para *stakeholder* yang ada di lembaga pendidikan tersebut. *Scanning* lingkungan eksternal dan internal dapat memantau terhadap perubahan yang terjadi didalam lembaga tersebut, sehingga bisa dicari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada dilembaga tersebut atau yang lebih sering kita kenal dengan Analisis SWOT

Menurut Filip¹ 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.

¹ Alina Filip, "Global Analysis of the Educational Market Environment," *Procedia – Social and Behavioural Science*, 2012, (46): 1552-1556, hlm. 1552

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

1. Konsep Dasar Lingkungan Pendidikan Islam

Lingkungan (organisasi) didefinisikan oleh Robbin² sebagai segala sesuatu yang berada diluar organisasi. Namun, bukan hanya berada di luar organisasi, menurut Kusdi³ sesuatu atau hal-hal tersebut turut memiliki pengaruh terhadap kehidupan organisasi. Lebih Jelas, Nikels et al⁴ 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 tersebut Lingkungan merupakan bagian tak terpisahkan dari keberadaan sebuah Lembaga Pendidikan Islam.

² Stephen P. Robbins, *Organizations Theory: Structure, Design and Application*. Third Edition, Alih bahasa Yusuf Udaya, (Jakarta: Penerbit Arcan, 1994), hlm. 226

³ Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*. (Jakarta, Penerbit Salemba Humanika, 2009), hlm. 62

⁴ William G. Nickels, Jam M. Hugh dan Susan M. Hugh. *Pengantar Bisnis: Understanding Business*. (Jakarta: Salemba Empat, 2004), hlm. 13

Tugas manajemen pendidikan antara lain mengintegrasikan dan memanfaatkan lingkungan sebagai sumber-sumber pendidikan dengan seefektif dan seefisien mungkin. Para guru diharapkan dapat mempergunakan dan memanfaatkan sumber-sumber pendidikan tersebut dalam rangka meningkatkan proses belajar-mengajar pada masing-masing sekolah atau lembaga pendidikan dimana mereka bertugas. Dalam hal ini manajer hanya memberikan rambu-rambu atau petunjuk-petunjuk umum alam penggunaan lingkungan yang dimaksud⁵.

Lingkungan pendidikan tersebut selalu mengalami perubahan. Perubahan tersebut terjadi karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut akan mempengaruhi dinamisasi dan mobilisasi individu dan masyarakat yang sekaligus akan berpengaruh terhadap perilaku individu dan masyarakat itu sendiri.

Secara garis besarnya lingkungan tersebut dapat dikelompokkan kepada: (1) lingkungan makro (*makro environment*) dan lingkungan mikro (*mikro environment*). Di samping itu lingkungan tersebut juga ada berbentuk lingkungan eksternal (*eksternal environment*), dan lingkungan internal (*internal environment*). Lingkungan eksternal itu ada yang langsung (*direct environment*) dan ada yang bersifat umum (*general environment*). Lingkungan eksternal langsung pendidikan adalah lingkungan yang berada di luar kendali lembaga pendidikan, tapi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja lembaga pendidikan tersebut. Unsur-unsur dari lingkungan eksternal tersebut antara lain: (1) pemasok; (2) pelanggan; (3) penyandang dana; (4) pesaing; dan (5) pemerintah. Oleh sebab itu lembaga pendidikan tersebut harus aktif mengusahakan tersedianya pasokan-pasokan yang dimaksud, dengan jalan melakukan publikasi, sosialisasi kepada masyarakat yang menjadi lingkungan pendidikan.⁶

Dari uraian yang dikemukakan dapat dipahami bahwa antara lingkungan dan organisasi terdapat hubungan yang saling mempengaruhi. Thomson mengemukakan model hubungan tersebut, dimana ada dua dimensi yang saling terkait yaitu: (1) tingkat perubahan, (2) tingkat homogenitas. Tingkat homogenitas

⁵ Asnawir 2006. *Manajemen Pendidikan*. Padang : IAIN IB Press, 355

⁶ Ibid.,357

mempunyai skala mulai dari yang paling kompleks sampai kepada paling sederhana. Begitu juga tingkat perubahan mempunyai skala dari stabil dinamis kepada kurang stabil. Tingkat homogenitas yang sederhana dan tingkat perubahan yang stabil dinamis akan melahirkan ketidak pastian yang rendah atau tingkat kepastian yang tinggi. Sebaliknya tingkat homogenitas yang kompleks dan tingkat perubaha yang kurang stabil akan melahirkan ketidak pastian yang tinggi atau kepastian yang rendah. Sebaliknya kombinasi perubahan yang dinamis dengan elemen lingkungan yang sederhana menunjukkan organisasi berada dalam ketidak pastian moderat. Perbedaan ketidak pastian tersebut menuntut manajer untuk mengambil tindakan antisipasi yang berbeda pula. Semakin besar ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh lembaga, akan menyebabkan lingkungan semakin membatasi perilaku-perilaku dan kebebasan para manajer untuk menentukan nasib mereka sendiri⁷.

2. Jenis-Jenis Lingkungan

Robbins⁸ membedakan jenis lingkungan organisasi terdiri atas lingkungan umum dan lingkungan khusus. Wheleen dan Hunger⁹ membedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Kotler mengidentifikasi terdapat dua lingkungan utama dalam sebuah organisasi bisnis, yaitu *microenviromtment* dan *macroenviromtment*. 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.*¹⁰ lingkungan internal organisasi (khususnya dalam sebuah perusahaan) merupakan sumberdaya organisasi yang akanmenentukan kekuatan dan kelemahan organisasi. Lingkungan internal ini perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam

⁷ Asnawir 2006. *Manajemen Pendidikan*. Padang : IAIN IB Press, 358-361

⁸ Stephen P. Robbins, *Organizations Theory...*, hlm. 226-228

⁹Thomas L. Wheelen, dan J. David Hunger, *Strategic Management and Bussiness Policy*, Fourth Edition, (New York: Addison Wesley Publishing Company, 2000), hlm. 8

¹⁰ Peter Wright *et.al.* *Strategic Management: Concepts and Cases*, (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall., 1996) hlm. 52.

organisasi. Sumberdaya perusahaan ini meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya perusahaan dan sumberdaya fisik.

Hal senada juga diungkapkan Murniati dan Usman¹¹ bahwa lingkungan internal 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.¹² Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi organisasi.

Berdasarkan identifikasi yang dilakukan Yurniawati¹³, 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 Evans¹⁴ 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.

¹¹ Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), hlm. 46

¹² Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi...*, hlm. 46

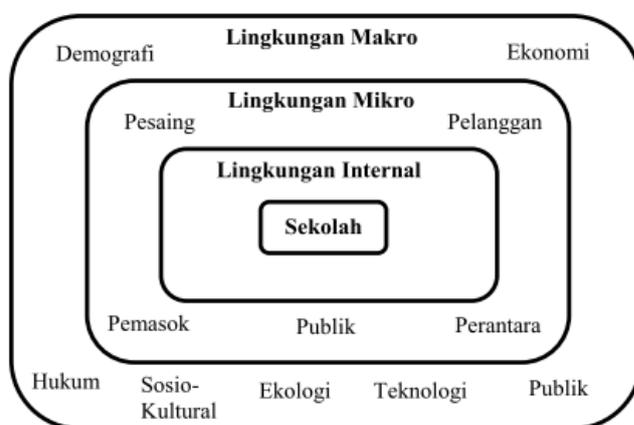
¹³ Yurniawati. *Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategi terhadap*

Kinerja Perusahaan Manufaktur, (Bandung : Universitas Padjadjaran, 2005), hlm. 42

¹⁴ Yurniawati. *Pengaruh...*, hlm. 42

Sedangkan lingkungan makro(*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.¹⁵ Perbedaan ini akan menjadi landasan penulis dalam mencermati dan menganalisis lingkungan Lembaga Pendidikan Islam. Secara detail, pembahasan dilakukan pada bagian selanjutnya.



Gambar 1. Lingkungan Lembaga Pendidikan (Sekolah)

Sumber: diadaptasi dari Evans (1995: 16)

3. Analisis Tentang Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam

a. Lingkungan Internal Lembaga Pendidikan Islam

Komponen pertama yang harus dianalisis dalam lingkungan LPI adalah internal environment yaitu organisasi pendidikan itu sendiri. Menurut Evans¹⁶ 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

¹⁵ Ian G Evans, *Marketing For School*, (New York: Cassel, 1995), hlm. 18

¹⁶ Ian G. Evans, *Marketing*, hlm. 16

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 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.

b. Lingkungan Mikro Lembaga Pendidikan Islam

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 mikro institusi pendidikan mempengaruhi lembaga pendidikan tersebut serta seringkali pula berdampak pada lembaga pendidikan yang lain.¹⁷ 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.

¹⁷ Ian G. Evans, *Marketing*, hlm. 16

1) 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 Kotler¹⁸, LPI dapat menganalisis empat jenis pesaingnya: (1) pesaing hasrat (misal: LPI bersaing merebut hasrat lulusan agar tetap memilih melanjutkan sekolah daripada bekerja), pesaing umum

2) 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.¹⁹

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, adalah para *stakeholders* pendidikan lainnya.²⁰ Menurut Filip pelanggan institusi pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori: masyarakat luas, peserta didik dan orang tua/ wali, pekerja dan

¹⁸ Philip Kotler, *Marketing Essentials*. Terj. Herujati Purwoko (Jakarta, Erlangga: 1999), hlm. 81

¹⁹ Alina Filip, *A Global Analysis...*, hlm. 1552-1556

²⁰ Ian G. Evans, *Marketing*, hlm. 17

sponsor kegiatan pendidikan, akan tetapi yang menjadi pelanggan utama institusi pendidikan adalah peserta didik.³³ Masing-masing kategori pelanggan memiliki permintaan yang berbeda-beda yang harus diakomodir.

3) 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.²¹ 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 sector tertentu pemasok mempunyai kedudukan yang cukup kuat, sementara pada sektor lainnya pemasok mempunyai kedudukan yang 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.²² 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.²³ Contoh pemasok pendidikan diantaranya pemasok furnitur, agen buku, kantor periklanan, lembaga *outsourcing*, dan lembaga pendidikan yang lain.

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.

²¹ Anonym, "Lingkungan Organisasi Makro dan Mikro",

²² Alina Filip, A Global, hlm. 1554

²³ Alina Filip, A Global, hlm. 1554.

4) Perantara (*Intermediaries*)

Perantara dalam konsep pemasaran bisnis adalah organisasi yang membantu perusahaan dalam melakukan promosi, penjualan, dan distribusi barang atau jasa kepada para pembeli. 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 Evans²⁴, 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.²⁵

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 perantara di dunia pendidikan. Perantara juga dapat membantu pendidik dan lembaga pendidikan, sebab para pendidik saat ini menghadapi tekanan besar yang dialamatkan pada tingginya standar akademik, mengajar dengan gaya pembelajaran tertentu, dan sebagainya.

5) 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,

²⁴ an G. Evans, *Marketing*, hlm. 18.

²⁵ Marianne Mooney dan Kelli Crane, *Connecting Employers, Schools, and Youth Through Intermediaries*, (*Issue Brief*, 2002, Vol. 1, Issue 3), hlm. 2

masyarakat umum, masyarakat internal.²⁶ 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 public 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 public 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.

c. Lingkungan Makro LPI

Dalam kajian manajemen strategik, para ahli menyebut lingkungan makro dengan nama yang berbeda-beda antara lain Lingkungan jauh (*remoteenvironment*)²⁷; lingkungan sosial²⁸; dan lingkungan makro²⁹.

²⁶ Philip Kotler, *Marketing...*, hlm. 82-84

²⁷ 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

²⁸ Thomas L. Wheelen, dan J. David Hunger. 2000. *Strategic Management and Business Policy*. Seventh Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc

²⁹ Philip Kotler, *Marketing*, hlm. 83-84; Ian G Evans, *Marketing...*, hlm. 18

Lingkungan ini menurut Pearce dan Robinson³⁰ 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.³¹ Evans³² dalam mengidentifikasi lingkungan sekolah menyebut bahwa lingkungan makro sekolah terdiri atas kekuatan-kekuatan antara lain: demografi, ekonomi, politik, hukum, sosio kultural, ekologi dan teknologi.³³ 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.

1) 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.⁴⁹³⁴ 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-permintaan potensial yang terjadi pada layanan pendidikan yang dibutuhkan dan profil tenaga kerja lokal yang diharapkan.³⁵ 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

³⁰ John A. Pearce dan Richard B. Robinson, *Manajemen...*, hlm. 112

³¹ Philip Kotler, *Marketing...*, hlm. 84

³² Ian G. Evans, *Marketing...*, hlm. 18-19

³³ Ian G. Evans, *Marketing...*, hlm. 18-19

³⁴ <http://id.wikipedia.org/wiki/Demografi>. di akses tanggal 14 Desember 2013

³⁵ Alina Filip, *Global...*, hlm. 1554

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

2) **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.³⁶ Menurut Kotler³⁷, ada beberapa yang perlu diperhatikan dalam kekuatan-kekuatan ekonomi ini antara lain daya beli masyarakat sekarang, adanya resesi ekonomi dan tingkat pengangguran. Evans³⁸ 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. Dipertanian 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.

3) **Politik.**

³⁶ Alina Filip, *Global...*, hlm. 1552

³⁷ Philip Kotler, *Marketing...*, hlm. 91

³⁸ Ian G. Evans, *Marketing...*, hlm. 19

Menurut Kotler³⁹, 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.⁴⁰LPI 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.

4) 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. 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

³⁹ Philip Kotler, *Marketing...*, hlm. 95

⁴⁰ John A. Pearce dan Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis...*, hlm. 117

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.

5) Sosio-Kultural

Sosio kultural diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan segi sosial dan budaya masyarakat.⁴¹ 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 social berubah, permintaan akan jenis pakaian, buku, aktivitas waktu luang, dan seterusnya pun berubah.⁴² Sedangkan budaya adalah cara hidup yang dibentuk oleh sekelompok manusia yang diturunkan dari generasi ke generasi berikutnya.⁴³ 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, system pendidikan akan bervariasi antara negara satu dengan yang lain, atau antara area satu dengan area yang lain.⁵⁹⁴⁴ Menurut kotler⁴⁵ 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

⁴¹ <http://www.artikata.com/arti-351813-sosiokultural.html>

⁴² John A. Pearce dan Richard B. Robinson. *Manajemen Strategis...*, hlm. 113

⁴³ Warren J. Keegan, *Manajemen Pemasaran Global*, Jilid I, alih bahasa Sindoro dan Tanty Syahlina Tarigan, (Jakarta: Prenhallindo, 2009), hlm.59

⁴⁴ Alina Filip, *Global...*, hlm. 1555

⁴⁵ Philip Kotler, *Marketing...*, hlm. 96-101

diekspresikan 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.

6) Ekologi

Ekologi diartikan sebagai ilmu yang mempelajari baik interaksi antar makhluk hidup maupun interaksi antara makhluk hidup dan lingkungannya.⁴⁶ 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 industry secara umum disebut polusi (*pollution*). Keprihatinan spesifik mencakup pemanasan global, hilangnya habitat dan keberagaman biologi, serta polusi udara, air dan tanah.⁴⁷ 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 merangsang kognitif mereka. Menurut Filip⁴⁸ 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 bias disesuaikan dengan kondisi sekitar

⁴⁶ <http://id.wikipedia.org/wiki/Ekologi>

⁴⁷ John A. Pearce dan Richard B. Robinson. *Manajemen Strategis...*, hlm. 120

⁴⁸ Alina Filip, *Global...*, hlm. 1555

sekolah, sehingga siswa dapat melihat contoh nyata dan dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan nyata yang berdampak pada pelestarian lingkungan hidup.

7) 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.⁴⁹ Terobosan teknologi dapat menimbulkan dampak yang dramatis dan seketika terhadap lingkungan suatu organisasi.⁵⁰ Contohnya melalui kekuatan teknologi jaringan. Dengan teknologi jaringan sebuah institusi 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 mempromosikan sekolah/madrasah. Misalnya melalui pembuatan website, aktif dalam jejaring sosial, upload jurnal ilmiah, dan sebagainya.

d. 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 corak dalam bidang epistemologi keilmuan yang dapat terisi oleh pemikiran-pemikiran yang berlandaskan nilai-nilai ke-Islaman. Hal inilah yang dapat menjadi

⁴⁹ Alina Filip, Global..., hlm. 1555

⁵⁰ John A. Pearce dan Richard B. Robinson. *Manajemen Strategis...*, hlm. 118

peluang bagi lembaga pendidikan Islam dalam memenuhi kebutuhan masyarakat serta tuntutan jaman. Terdapat beberapa variable lingkungan eksternal lembaga pendidikan Islam yang dapat dijadikan arah baru atau *trend* yang nantinya dapat dijadikan strategi-strategi alternative dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam dalam era kompetitif. Menurut Morrison⁵¹terdapat 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 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

⁵¹ Debbie Morrison, 2014, “Three Trends That Will Influence Learning and Teaching in 2015”,

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.⁵²

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.

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,

⁵² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2002), hlm. 45

staf domestik seperti bagian pelayanan, dapur serta cleaning service), dan peserta didik. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan mikro (*microenvironment*) akan terdiri dari individu-individu atau organisasi-organisasi yang memiliki dampak potensial langsung terhadap sekolah, yaitu: kompetitor, pelanggan, supplier, 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.
- Bertalanffy, Ludwig von. 1972. "The History and Status of General Systems Theory," *Academy of Management Journal*, 15 (December)
- 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.
- 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: Humanika Penerbit Salemba

- 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
- Trimo, HUMAS: Membangun Citra Dengan Komunikasi. Bandung: remaja Rosdakarya.
- Morrison, Debbie. 2014. "Three Trends That Will Influence Learning and Teaching in 2015"
- 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.