

## IMPLEMENTASI STRATEGI DIVERSIFIKASI DI LEMBAGA PENDIDIKAN DINIYAH AL-AZHAR (DIAZ) JAMBI

M. Haikal Fadhil<sup>1</sup>, Rochmad Widodo<sup>2</sup>, Rendi M. Yani<sup>3</sup>  
Magister, UIN Syarif Hidayatullah<sup>123</sup>, Jakarta, Indonesia

[mhaikalfadhil21@mhs.uinjkt.ac.id](mailto:mhaikalfadhil21@mhs.uinjkt.ac.id)<sup>1</sup>,  
[rochmadwidodo2021@mhs.uinjkt.ac.id](mailto:rochmadwidodo2021@mhs.uinjkt.ac.id)<sup>2</sup>,  
[rendimuhadyani21@mhs.uinjkt.ac.id](mailto:rendimuhadyani21@mhs.uinjkt.ac.id)<sup>3</sup>

**Abstract:** *Diniyyah Al Azhar (DIAZ) Jambi is one of the largest and most comprehensive educational institutions in Jambi Province whose management is under the auspices of the Al Azhar Jambi Islamic Boarding School Foundation (YPPD). DIAZ Jambi is said to be the largest educational institution because it has three branches, namely in Jambi City, Muara Bungo Regency, and Tebo Regency. As for being called the most complete, because it has a level of education from the lowest (playgroup) to higher education (high school). If it's a company, DIAZ Jambi is at the level of a corporate company. For this reason, the development management also applies a corporate level strategy, namely the Diversification Strategy. This research uses a qualitative approach that is descriptive in nature, with the objectives of: 1) Explaining how to implement the diversification strategy in educational institutions conducted by DIAZ Jambi, 2) Explaining the factors that hinder the diversification strategy carried out by DIAZ Jambi, and 3). Solutions taken to resolve these obstacles.*

**Keywords:** *Implementation of Diversification Strategy, Diversification Strategy in Educational Institutions*

**Abstrak:** Diniyyah Al Azhar (DIAZ) Jambi merupakan salah satu lembaga pendidikan terbesar dan terlengkap di Provinsi Jambi yang manajemennya di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Diniyyah (YPPD) Al Azhar Jambi. DIAZ Jambi dikatakan sebagai lembaga pendidikan terbesar karena memiliki tiga cabang, yaitu di Kota Jambi, Kabupaten Muara Bungo, dan Kabupaten Tebo. Adapun disebut terlengkap, karena memiliki jenjang pendidikan dari paling bawah (playgroup) hingga pendidikan tinggi (sekolah tinggi). Jika sebuah perusahaan, DIAZ Jambi sudah setingkat perusahaan korporasi. Karena itulah, manajemen pengembangannya pun menerapkan strategi tingkat korporasi, yaitu Strategi Diversifikasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif, dengan tujuan: 1) Menjelaskan bagaimana implementasi strategi diversifikasi di lembaga pendidikan yang dilakukan DIAZ Jambi, 2) Menjelaskan faktor-faktor yang menghambat strategi diversifikasi yang dilakukan DIAZ Jambi, dan 3). Solusi yang ditempuh dalam menyelesaikan hambatan tersebut.

**Kata kunci:** *Implementasi Strategi Diversifikasi, Strategi Diversifikasi di Lembaga Pendidikan*

### Pendahuluan

Tidak bisa dipungkiri, bahwasanya dunia pendidikan di Indonesia saat ini

telah banyak mengalami kemajuan cukup signifikan di setiap tahunnya. Meski sekaligus disadari juga, masih ada

sejumlah PR besar yang menjadi persoalan di dunia pendidikan, termasuk permasalahan kualitas yang belum merata. Namun dengan adanya perkembangan menjadi lebih baik, tentu patut untuk diapresiasi dan disyukuri. Terlebih ada banyak lembaga pendidikan saat ini yang telah menjelma menjadi lembaga setingkat perusahaan korporasi. Mereka telah menerapkan manajemen strategi tingkat korporasi di lembaganya dan mampu menjawab, serta beradaptasi dengan kemajuan zaman era revolusi 4.0 dan Society 5.0. Walaupun belum banyak yang demikian di Indonesia dan persebarannya tidak merata.

Tentu hal ini menjadi PR penting bagi pemerintah, sekaligus para akademisi, dan masyarakat pada umumnya, termasuk stakeholder lain untuk turut berkolaborasi menjadikan lembaga pendidikan lebih baik dan maju lagi, terutama dalam hal kualitas dan pemerataannya di seluruh wilayah Indonesia. Langkah penting yang perlu dilakukan, bisa dipastikan dimulai dari memperhatikan lembaga-lembaga pendidikan yang telah berhasil mengembangkan diri hingga menjadi besar dan bahkan layak jika disebut setingkat korporasi. Mempelajari success stories mereka, menelaah program dan strategi yang diterapkan, hingga bagaimana mampu terus berkembang menjadi lebih besar dan selalu berhasil dalam menjawab setiap tantangan zaman. Kemudian, hasilnya bisa dijadikan percontohan bagi lembaga pendidikan lain yang masih belum tumbuh, stagnan, atau yang tumbuh namun belum maksimal. Dengan harapan yang lain juga bisa

mengikuti jejak lembaga-lembaga pendidikan yang telah sukses tersebut.

Strategi korporasi sendiri, menurut Sampurno (2013: 214) bisa dipahami sebagai "the overall plan for a diversified company" yang merupakan area manajemen penting dan vital, karena memungkinkan perusahaan dapat melakukan adaptasi secara tepat dan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal. Robbins, S. P. dan Coulter, M., menjelaskan, strategi korporasi menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut, (Sampurno, 2013: 214). Sedangkan Collis dan Montgomery, menyebut strategi korporasi merupakan suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multipasarnya (Mudrajad Kuncoro, 2005: 110).

Selanjutnya Sampurno (2013: 215) menjelaskan, strategi level korporasi bertumpu pada dua pertanyaan kunci, yaitu: dalam bisnis apa perusahaan berada dan bagaimana perusahaan (corporate) mengelola kelompok bisnisnya. Dalam lingkungan global yang kompleks saat ini, eksekutif puncak mesti melihat bisnis perusahaan mereka sebagai portofolio kompetensi inti dalam menghadapi persaingan dan dinamika eksternal.

Pada dasarnya, sebagaimana pendapat Gregorius Chandra (2002: 25), strategi korporat atau korporasi, menyangkut keputusan-keputusan yang dibuat pihak manajemen puncak dan menghasilkan tindakan yang ditempuh dalam rangka mewujudkan tujuan unit

bisnis. Oleh sebab itu, kunci sukses strategi korporat terletak pada kesesuaian antara kapabilitas organisasi dan peluang yang tersedia dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang bertahan jangka panjang. Hal itu juga turut menjelaskan, jika pihak manajemen harus memiliki keterampilan dan visi dalam mengelola sejumlah komponen strategi korporat dan isu-isu terkait yang berpengaruh terhadap kinerja korporat.

Adapun jenis strategi tingkat korporasi sendiri ada beberapa macam dan penggunaannya juga memiliki berbagai tujuan. Fred R. David (2006: 252-272), menjelaskan, strategi korporat disebut juga "Grand Strategy", merupakan strategi yang digunakan untuk menentukan bisnis apa yang akan dipilih oleh suatu korporasi. Secara umum strategi korporasi dikelompokkan dalam 4 kelompok besar, yaitu: Pertama, Strategi Integrasi. Kedua, Strategi Intensif. Ketiga, Strategi Diversifikasi, dan Keempat, Strategi Defensif.

Strategi tingkat korporasi tersebut juga banyak diadopsi oleh berbagai lembaga pendidikan sesuai dengan kebutuhan kondisi mereka. Termasuk strategi diversifikasi dengan tiga teknik yang bisa dilakukan untuk pengembangan lembaga pendidikan. Sebagaimana dijelaskan Wheelen-Hunger (2003: 35), strategi diversifikasi disebut dengan istilah "Strategi Pertumbuhan Diversifikasi", karena strategi ini menuntut perusahaan untuk tumbuh dengan cara menambahkan produk atau divisi berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada. Strategi ini terdiri dari dua cara, yaitu

terpusat (konsentrasi) atau konglomerasi, baik secara internal maupun eksternal. Jika dilaksanakan dengan cara internal, hal ini dapat dilakukan melalui perkembangan produk baru. Tetapi jika dengan cara eksternal, dilakukan dengan cara akuisisi. Sasaran dan pertumbuhan produk adalah untuk menjaga pangsa pasar, mengurangi persaingan, menekan biaya dan meningkatkan keuntungan.

Diniyyah Al Azhar (DIAZ) Jambi merupakan salah satu lembaga pendidikan di Provinsi Jambi yang telah menerapkan strategi diversifikasi dalam proses pertumbuhannya dan sukses menjadi salah satu lembaga pendidikan terbesar dan terlengkap di Provinsi Jambi. Hingga saat ini, DIAZ Jambi telah memiliki jenjang pendidikan dari yang terendah, yaitu playgroup, hingga tertinggi (sekolah tinggi). Di samping itu Yayasan Pondok Pesantren Diniyyah (YPPD) Al Azhar Jambi yang menaungi lembaga pendidikan DIAZ Jambi, juga banyak membuka berbagai bidang usaha sebagai bagian dari bidang usaha yayasan. Artinya, bisa disimpulkan bahwa strategi diversifikasi di dunia pendidikan yang dilakukan oleh DIAZ Jambi memang sukses.

Atas pertimbangan itulah, peneliti menilai bahwa implementasi dari strategi diversifikasi di dunia pendidikan DIAZ Jambi penting untuk dilakukan. Dengan harapan, hasilnya akan bisa dijadikan sebagai contoh atau role model bagi lembaga pendidikan lain agar juga bisa sukses dan berkembang menjadi besar seperti halnya DIAZ Jambi.

## Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif bersifat deskriptif, yang akan

melihat implementasi strategi diversifikasi di lembaga pendidikan Diniyyah Al Azhar (DIAZ), Jambi. Penelitian ini berusaha mendeskripsikan secara terperinci dan mendalam tentang: 1) Bagaimana implementasi strategi diversifikasi lembaga pendidikan yang dilakukan DIAZ Jambi, 2) Menjelaskan faktor-faktor penghambat strategi diversifikasi yang dilakukan DIAZ Jambi, dan 3). Solusi yang ditempuh dalam menyelesaikan hambatan tersebut.

Penelitian ini mengambil lokasi di lembaga pendidikan DIAZ Jambi dengan melihat implementasi strategi diversifikasinya. Pengambilan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kualitatif. Hasil pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi akan dianalisis dengan tiga tahap analisis data kualitatif, yaitu reduksi data, penyajian data dan kesimpulan.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

#### Pengertian Strategi Diversifikasi

Menurut Fandy Tjiptono (1997: 132) strategi diversifikasi merupakan suatu upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar baru, atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas. Adapun Senja Nilasari (2014: 8) berpendapat strategi diversifikasi adalah salah satu macam strategi korporasi yang bisa dilakukan perusahaan dalam mengelola bisnisnya. Seperti namanya, diversifikasi berarti melakukan perbedaan dengan bisnis

yang telah ada. Tidak hanya berupa ekspansi perusahaan, namun menampilkan bisnis baru dalam sebuah perusahaan.

Jika mengacu kepada penjelasan pengertian di atas, bisa dipahami bahwa sebenarnya terkait strategi diversifikasi selain diterapkan dalam level strategi tingkat korporat, juga umum dilakukan di tingkat strategi bisnis, yang lebih spesifik mengacu kepada diversifikasi produk. Jika strategi tingkat korporat, diversifikasi dilakukan terhadap bisnis yang sudah ada dengan menambah bisnis baru atau yang umum juga disebut sebagai diversifikasi usaha, dengan maksud memperluas atau memasuki pasar baru berbeda dengan unit bisnis perusahaan lain yang sudah ada. Sedangkan diversifikasi di tingkat bisnis dilakukan dengan diversifikasi atas produk-produk yang sudah ada, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas.

#### Jenis-Jenis Diversifikasi

Diversifikasi usaha digolongkan menjadi beberapa tipe atau jenis. Griffin (2002: 240) berpendapat, ada dua tipe diversifikasi usaha yang dilakukan oleh beberapa perusahaan, yaitu: Pertama, diversifikasi usaha berkaitan, yaitu diversifikasi usaha perusahaan ke dalam suatu bisnis lain yang masih mempunyai hubungan erat dengan bisnis sebelumnya, sehingga dapat dikembangkan strategi bisnis yang saling berkesesuaian (*strategic fit*) di antara setiap bisnis tersebut. Kedua, diversifikasi usaha tidak berkaitan, yaitu diversifikasi usaha perusahaan ke dalam suatu bisnis lain yang tidak mempunyai hubungan erat dengan bisnis sebelumnya. Alasan utama yang menjadi dasar

diversifikasi usaha ini adanya peluang keuntungan yang lumayan besar yang dapat diraih pada industri tertentu. Strategi ini bisa saja dijalankan perusahaan korporasi dengan tujuan khusus untuk meraih keuntungan yang besar dalam jangka pendek. Untuk itu, perusahaan tidak mendirikan perusahaan yang baru tetapi mengambil alih perusahaan lain (akuisisi dan merger).

Dalam hal pembagian jenis strategi diversifikasi, Fred R. David (2006) berbeda dengan Griffin. David membagi Strategi Diversifikasi dalam 3 jenis strategi yang dapat dilakukan, yaitu; Pertama, Strategi Diversifikasi Konsentrasi (*Concentric Diversification*), ditempuh dengan penambahan produk baru yang masih berada pada jenis yang sama (*related diversification*). Kedua, Strategi diversifikasi Horizontal (*Horizontal diversification*), dilakukan dengan penambahan produk baru dari jenis (*line of business*) yang berbeda untuk konsumen lama. Dan ketiga, Strategi Diversifikasi Konglomerat (*conglomerated diversification*), dilakukan dengan penambahan produk baru yang berbeda dan tidak berhubungan langsung dengan produk lamanya (*unrelated diversification*).

### **Langkah-Langkah Diversifikasi**

Menurut Hill dan Jones (279-311) diversifikasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu: Pertama, memiliki dan memperbaiki (*acquiring and restructuring*). Jadi langkah yang dilakukan perusahaan diantaranya; mengambil alih perusahaan yang tidak sehat dan menyehatkannya, perusahaan yang diambil alih dapat dalam industri yang berbeda, dan penyehatan dapat dilakukan dengan melalui: mengganti top

manajemen, menjual asset tidak produktif, memperbaiki pilar-pilar keunggulan kompetitif, dan menerapkan sistem insentif yang tepat. Kedua, mentransfer kompetensi. Strategi diversifikasi berdasarkan transfer kompetensi bisa dilakukan dengan cara: mentransfer dari perusahaan lama ke yang baru, mentransfer dari perusahaan baru ke yang lama, dan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif. Ketiga, menciptakan *economies of scope*. Terjadi bila beberapa unit bisnis menggunakan sumber daya yang sama, seperti saluran distribusi, iklan, dll.

### **Pengurangan Risiko Diversifikasi**

Menurut Kasidi (2014: 5) risiko adalah suatu kemungkinan terjadinya peristiwa menyimpang dari apa yang diharapkan. Tetapi, penyimpangan ini baru akan nampak bilamana sudah berbentuk suatu kerugian. Jika tidak ada kemungkinan kerugian, maka hal ini berarti tidak ada kemungkinan kerugian. Hill dan Jones (279-311) menjelaskan, bahwa diversifikasi yang ekstensif cenderung menurunkan laba perusahaan akibat ongkos birokrasi. Sebab itulah, untuk menghindari risiko diversifikasi disarankan perusahaan dapat melakukan bisnis baru dengan aliansi strategis, yaitu kesepakatan antara dua atau lebih perusahaan untuk berbagi ongkos, resiko, dan laba dalam suatu bisnis.

Di samping itu Irawan, dkk. (2002: 289) memberikan solusi untuk mengurangi resiko dalam strategi diversifikasi, unit bisnis harus memperhatikan beberapa hal, yaitu: mendiversifikasi kegiatan yang hanya bila peluang produk/pasar terbatas, memiliki pengalaman baik dalam bidang yang didiversifikasi, memberikan dukungan memadai pada produk yang diperkenalkan, dan memprediksi pengaruh

diversifikasi terhadap lini produk yang ada.

## **Pembahasan**

### **Implementasi Strategi Diversifikasi di Lembaga Pendidikan DIAZ Jambi**

Berdasarkan temuan data yang diperoleh di lapangan, untuk mempermudah menggambarkan bagaimana proses implementasi strategi diversifikasi yang dilakukan DIAZ Jambi, baik dari konsep dan penerapan, serta tantangan yang dihadapi dan solusi yang dilakukan, akan peneliti uraikan dengan dibagi menjadi tiga fase. Yaitu Fase Rintisan, Fase Pengembangan, dan Fase Pemaksimalan Pertumbuhan. Berikut penjelasannya:

#### **1. Fase Rintisan**

DIAZ Jambi pertama berdiri di Kabupaten Muara Bungo. Dirintis dari Taman Pendidikan Al Qur'an (TPQ) oleh Umi Hj. Dra. Riosmaini MS., M.Pd.I. pada 5 Agustus 1977 di Tanjung Gedang, Muara Bungo. Ia mendapat dukungan dari almamaternya Pondok Pesantren Diniyyah Putri Padang Panjang saat peresmian TPQ tersebut, baik dari pengurus maupun sahabat-sahabatnya.

Dalam kurun 5 tahun dikelola, TPQ cukup ramai, dan praktiknya bukan sekadar menjadi tempat belajar membaca Al Qur'an, namun juga tempat les pelajaran umum bagi anak-anak di sekitar secara gratis. Rosmaini pun mendapat banyak dukungan tokoh dan simpastisan, termasuk H. Hasan, selaku Bupati kala itu. Kemudian hasil diskusi Rosmaini dan Bupati tentang cita-cita pendidikan di Muara Bungo, mendapat hibah lahan seluas 11,5 hektar di Kec. Rimbo Tengah, Muara Bungo untuk pengembangan

lembaga pendidikan tersebut.

Tahun 1982, lembaga pendidikan yang dirintis Rosmaini pindah ke Kelurahan Pasir Putih, Kec. Rimbo Tengah, sekaligus dibuka pendidikan formal TK Islam dan Pondok Pesantren Diniyyah Putri Muara Bungo, di bawah pengelolaan Yayasan Pondok Pesantren Diniyyah (YPPD). Pondok pesantren itu sebenarnya yang dicita-citakan Rosmaini akan dibangun karena terinspirasi gurunya Rahmah El Yunusiyah dan Isnaniah Saleh di Padang Panjang. Adapun TPQ di Tanjung Gedang merupakan bagian dari proses rintisannya.

Seiring TK Islam beroperasi juga dibangun gedung jenjang Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA), asrama santri dan rumah guru. Tahun 1983 MTs dan MA beroperasi, sekaligus siswa tersebut menjadi santri Pondok Pesantren Diniyyah Putri Muara Bungo.

Tahun awal MTs dan MA dibuka mendapat 137 santri. Yayasan merekrut 21 guru untuk mengajar para santri dan juga siswa TK Islam, sekaligus 6 orang tenaga pendidikan (tendik) untuk kebutuhan manajemen. Di tahun 1983, dibangun juga masjid sebagai sarana ibadah di pesantren hasil bantuan dari Hj. Fatimah Basyar, dermawan dari Arab Saudi.

Sejak didirikan, pondok pesantren dikonsep menggarap tiga bidang, yaitu pendidikan, dakwah dan bimbingan masyarakat, serta kesehatan. Dalam dakwah dan bimbingan masyarakat, implementasinya ke masyarakat transmigrasi. Adapun di bidang kesehatan, di bawah pengelolaan YPPD tahun 1985 didirikan sebuah klinik.

Tahun 1995 atau 10 tahun kemudian, untuk mewadahi lulusan MA dan pengembangan jenjang pendidikan,

didirikan juga Sekolah Tinggi Ilmu Ushuludin (STIUD). Namun tanggal 20 Juli 1987 terlebih dahulu di Jambi dibuka TK Islam dan di bawah naungan YPPD. Jadi posisinya sebagai cabang dari yang ada di Muara Bungo, meski domisilinya di Kota Jambi yang merupakan ibukota Provinsi Jambi.

Yang dilakukan YPPD dalam menjalankan lembaga pendidikan dan juga sejumlah usaha fase ini, pada dasarnya telah melakukan strategi diversifikasi. Jika dikaji berdasarkan teori strategi tingkat korporasi, pembukaan jenjang pendidikan yang dilakukan sebagai kelanjutan dari jenjang pendidikan sebelumnya, yaitu dari TK Islam, lalu MTs, MA, bahkan hingga STIUD, merupakan implementasi dari apa yang disebut strategi diversifikasi. Griffin (2002: 240) menggolongkannya sebagai tipe Diversifikasi Usaha Berkaitan, karena diversifikasi usaha yang dilakukan masih mempunyai hubungan erat dengan bisnis sebelumnya.

Jika mengacu pendapat Fred R. David (2006) disebut sebagai Strategi Diversifikasi Konsentrasi, karena ditempuh dengan penambahan produk (jasa) baru yang masih berada pada jenis sama (related diversification). Semua jenjang pendidikan tersebut pada dasarnya merupakan produk yang sama, yakni menyediakan jasa pendidikan. Bahkan termasuk juga ketika membuka cabang baru TK Islam Al Azhar di Kota Jambi.

Berbeda jenis strategi diversifikasi ketika membuka klinik. Griffin (2002: 240) menyebutnya sebagai tipe Diversifikasi Usaha Tidak Berkaitan, karena diversifikasi usaha tersebut tidak mempunyai hubungan erat dengan bisnis

sebelumnya. Akan tetapi berdasarkan pendapat Fred R. David (2006), masih tergolong sebagai Strategi Diversifikasi Horizontal, karena dilakukan dengan penambahan produk baru dari jenis (line of business) yang berbeda, namun untuk konsumen lama. Mengingat pasien dari klinik tersebut juga merupakan masyarakat sekitar, yang menjadi konsumen lama di sekolah dan pesantren.

Namun diakui Rosmaini selaku ketua yayasan, ketika itu sebenarnya tidak memahami yang dilakukan ternyata strategi diversifikasi. Bahkan juga tidak dengan perencanaan matang untuk melakukan pengembangan tersebut. Hanya bermodal sebatas keinginan dan tekad. Tidak ada dana untuk itu semua. Bekal keilmuan pun, ketika itu Rosmaini mengaku kurang, karena baru lulus dari Padang Panjang.

Dilakukan benar-benar atas keinginan dan tekad. Lalu direalisasikan dengan mengandalkan dukungan para tokoh yang diharapkan bisa membantunya. Mulai dari tokoh nasional hingga tokoh agama dan masyarakat setempat. Rosmaini bersyukur ikhtiar secara spiritual, berdoa, berdzikir, dan shalat malam dalam mewujudkan cita-cita itu, turut menggerakkan para tokoh untuk membantu, baik bantuan dana, memberikan jaringan yang bertanggung jawab di bidang tersebut, sekaligus bantuan bimbingan pengelolaannya.

Jika dikaji secara teori, penerapan langkah dan strategi diversifikasi yang dilakukan Rosmaini banyak melenceng atau tidak sesuai. Karena secara teori, strategi diversifikasi merupakan strategi pengembangan usaha yang dilakukan jika telah memenuhi sejumlah syarat. Hill dan Jones (279-311) menjelaskan jika mempunyai kelebihan finansial. Di

samping itu dalam Resourced-Based Theory menyatakan, apabila perusahaan tersebut memiliki kelebihan sumber daya dan kemampuan yang dapat ditransfer ke setiap segmen. Rosmaini selaku ketua yayasan mengakui, jika kondisi saat melakukan strategi deversifikasi lembaga yang dipimpinnya memang belum memenuhi syarat itu.

Fondasi alasan melakukan strategi deversifikasi pun, secara teori sejatinya tidak sesuai standar. Menurut Williamson dan Markides (1994) dan Harto (2005), terdapat tiga alasan mengapa suatu perusahaan melakukan diversifikasi. Yaitu, dilihat berdasarkan pandangan kekuatan pasar (market power theory) berdampak positif terhadap kinerja perusahaan, dari pandangan sumber daya (resource based view) karena adanya kelebihan sumber daya yang ingin dimanfaatkan, dan dari pandangan keagenan (agency view) untuk meningkatkan laba. Alasan utama Rosmaini hanya mewujudkan cita-cita mendirikan pesantren dan bermanfaat bagi masyarakat dalam memperbaiki kualitas sumber daya manusia di sana.

Tidak mengherankan, jika lantas dalam proses melakukan diversifikasi tanpa kajian perencanaan yang baik, langkah yang dilakukan tahapannya juga tidak sesuai rules, dan tantangan yang dihadapi sangat banyak. Terutama persoalan keuangan yayasan, tidak pernah cukup untuk membiayai operasional dari seluruh kebutuhan lembaga. Karena iuran bulanan atau SPP santri dan siswa tidak bisa menutup kebutuhan. Bahkan kebutuhan untuk gaji bulanan, selalu mencari dana baru dari sumber lain. Hal itu beberapa kali juga sempat menimbulkan masalah bagi para

guru. Akhirnya ada yang keluar karena gaji kurang lancar. Usaha klinik bagian dari pengembangan jasa yayasan, juga terpaksa ditutup karena tidak bisa terus beroperasi. Bahkan STIUD pun akhirnya juga dihentikan. Soal SDM, baik guru maupun tendik, bagi Rosmaini permasalahannya tidak terlalu berat. Justru yang menjadi kendala dan tantangan paling besar persoalan biaya operasional dalam proses mengelola lembaga tersebut. Menurutnya hanya kuasa Allah SWT bisa terus bertahan.

## **2. Fase Pengembangan**

Tahun 1997, TK Islam Al Azhar Jambi digambarkan Rosmaini tidak maju pesat, namun disebut stagnan juga tidak. Jumlah siswanya terus bertambah banyak, akan tetapi hingga 10 tahun berdiri, belum juga membuka SD sebagai kalanjutan jenjang pendidikannya. Kemudian mendapatkan cobaan berat, tempat operasi TK Islam Al Azhar Jambi, hendak dijual pemiliknya karena kebutuhan berobat dan meminta untuk dibeli TK Islam Al Azhar atau akan dijual ke orang lain.

Keuangan YPPD kala itu tidak memungkinkan bisa membeli. YPPD berusaha mencari solusi ke mana-mana, hingga keluar negeri. Kemudian diarahkan IDB Malaysia meminjam ke Bank Muamalat, karena minimal pinjaman di IDB 100 M. Hasil pinjaman Bank Muamalat, TK Islam Al Azhar akhirnya membeli tanah tersebut.

Saat itu sebenarnya belum ada rencana membuka jenjang SD. Tapi tahun 1998, Dirjen Pendidikan Dasar mendorong Rosmaini untuk mendirikan Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) sekaligus didukung dana pendirian, karena melihat kesuksesan TK Islam Al Azhar dan juga sekolah di Muara Bungo. Di waktu beriringan,



Rosmaini mendapatkan tawaran tanah di seberang TK diberi harga terjangkau dari pemilikinya. Hasil diskusi manajemen YPPD, tawaran pun diambil. Tanahnya dibeli dan tahun 1999 didirikan SDIT Al Azhar Jambi, bahkan sekaligus di Muara Bungo didirikan juga SDIT Diniyyah Muara Bungo. Adapun dana pendirian dan pembelian tanah, juga pembangunan gedung, didapatkan dari pinjaman Bank Muamalat, karena dana dukungan Dirjen masih tidak cukup.

Kemampuan YPPD melakukan strategi diversifikasi, sebenarnya saat itu juga belum tepat secara finansial, sumber daya, maupun kemampuan lainnya. Dampaknya pun dirasakan yayasan setelah berdiri SDIT di Kota Jambi dan Muara Bungo. Bukan turut membuat surplus keuangan yayasan, justru minus dan tiap bulan yayasan harus mencari dana bantuan untuk gaji. Pengelolaannya pun dirasakan semakin banyak jenjang, semakin rumit. Meski Rosmaini kemudian mengambil kuliah Manajemen Pendidikan dengan harapan mendapat solusi. Justru semakin tahu ilmunya, diakui membuatnya stress. Karena jika dilihat secara teori, sangat jauh dari ideal.

Tahun 2000, Rosmaini bertemu dengan Dr. Fasli Jalal, Ph.D., putera dari mantan Kepala Sekolah KMI Diniyyah Puteri Padang Panjang yang saat itu bekerja di Bappenas Jakarta. Rosmaini memiliki hubungan cukup baik dengan beliau. Dr. Fasli Jalal akhirnya membantu Rosmaini, sekaligus menjadi Penasihat Ahli YPPD. Berkat bimbingan Dr. Fasli Jalal perubahannya sangat terlihat. TK Islam Al Azhar dan SDIT Al Azhar Jambi berhasil menjadi terbesar di Provinsi Jambi sebagai TK Islam dan SDIT pertama, kemudian juga banyak dicontoh

lembaga lain turut mendirikan.

Tahun 2004 kemudian dibuka jenjang SMP IT Al Azhar Jambi sekaligus SMP IT di Muara Bungo. Dana pembelian tanah di Kota Jambi dan pendirian kedua sekolah tersebut ambil pinjaman Bank Muamalat. Setahun kemudian, dibuka Pendidikan Guru TK (PGTK) dengan maksud sekaligus untuk kebutuhan guru TK di Provinsi Jambi. Karena mulai banyak berdiri TK Islam, namun guru TK Islam belum banyak.

Secara teori yang dilakukan YPPD dengan pendirian jenjang lanjutan itu, menerapkan strategi diversifikasi berkaitan. Menurut Griffin (2002: 240), diversifikasi usaha berkaitan memiliki tiga keunggulan. Pertama, mengurangi ketergantungan organisasi terhadap satu aktivitas bisnisnya dan mengurangi risiko ekonomi. Jika satu atau dua dari bisnis perusahaan kehilangan uang, organisasi secara keseluruhan masih mungkin dapat bertahan karena bisnis yang sehat akan menghasilkan cukup uang untuk mendukung bisnis lainnya. Kedua, mengelola beberapa bisnis pada waktu bersamaan dapat mengurangi biaya overhead yang dihubungkan dengan mengelola satu bisnis. Ketiga, membuat suatu perusahaan dapat mengeksploitasi kekuatan dan kemampuannya di lebih dari satu bisnis.

Strategi diversifikasi tersebut juga memiliki risiko. Adapun untuk mengurangi resiko, Irawan, dkk. (2002: 289) menekankan agar unit bisnis seharusnya memperhatikan beberapa hal, diantaranya: mendiversifikasi hanya bila peluang produk/pasar terbatas, memiliki pengalaman baik dalam bidang yang didiversifikasi, memberikan dukungan memadai pada produk yang diperkenalkan, dan memprediksi pengaruh

diversifikasi terhadap lini produk yang ada.

Artinya YPPD ketika kembali melakukan diversifikasi jenjang pendidikan lanjutan itu, jika dikaji dengan teori diversifikasi usaha terkait sudah sesuai. Namun dari telah memenuhi syarat menerapkan strategi diversifikasi sebagai pengembangan usaha, belum sepenuhnya memenuhi sejumlah syarat. Karena sebenarnya YPPD bukan dalam posisi mempunyai kelebihan finansial, juga tidak memiliki kelebihan sumber daya dan kemampuan dapat ditransfer ke setiap lembaga yang didirikan tersebut. Meski jika dibandingkan strategi yang dilakukan sebelumnya, sudah jauh lebih baik.

Proses jalannya pendidikan tersebut pun relatif lancar. Terutama SMP IT Azhar Jambi, karena orang tua (stakeholder) telah merasakan dan membuktikan kualitas pendidikan di jenjang TK Islam dan SD IT Al Azhar Jambi. Orang tua yang baru menyekolahkan anaknya juga yakin dengan kualitas dan perkembangan sekolah Al Azhar yang maju pesat. Namun untuk PGTK tidak berjalan mulus, bahkan akhirnya terpaksa dihentikan. Selanjutnya proses pemantapan YPPD dalam mengembangkan setiap jenjang pendidikan di Muara Bungo dan Jambi cukup lama.

Tahun 2009 baru kembali melakukan strategi diversifikasi dan lebih rapi dari sebelumnya. Hal itu ada turut andil keberadaan putra Rosmaini, M. Hafizh El Yusufi yang bergabung di YPPD setelah pulang dari Kairo. Tahun 2009 setelah dibuka jenjang SMA IT di Kota Jambi, Hafizh membuat jabatan baru di yayasan,

yaitu Direktur Pendidikan. Selanjutnya, ia menduduki jabatan tersebut.

Hafiz selaku Direktur Pendidikan melakukan perombakan banyak hal dalam manajemen SDM dan juga keuangan. Strategi diversifikasi usaha yayasan tidak terpaku hanya sebatas jasa pendidikan lagi. Potensi ekonomi yang ada, dimaksimalkan di Divisi Usaha YPPD. Yang semula seragam selalu dikerjakan pihak luar dikelola sendiri. Pengadaan buku dan kebutuhan barang lainnya, dan termasuk kantin untuk jajan anak-anak. Divisi Usaha kemudian juga membuka pabrik roti, butik, dan travel.

Pada 18 Mei 2010, didirikan juga cabang baru di Kabupaten Tebo atas permintaan dan dukungan Bupati Drs. H. A. Madjid Mu'az, M.M. yang menginginkan ada lembaga pendidikan berkualitas seperti di Kota Jambi dan Muara Bungo. Jenjang yang dibuka adalah TK Islam, PAUD, dan Taman Penitipan Anak.

Puncak keberhasilan proses diversifikasi usaha tersebut terlihat tiga tahun kemudian. Tahun 2012 bangunan gedung Diniyyah Al Azhar Jambi dan Muara Bungo menjadi sangat megah. Bahkan di Kabupaten Tebo yang baru dibuka bangunannya juga dikonsep megah. Tahun 2012 dibuka pendidikan tinggi di Kota Jambi, yaitu STKIP Al-Azhar Diniyyah (STKIP AD) dan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Azhar Diniyyah (STIT AD). Sebagai strategi diversifikasi perkembangan usaha, dilakukan jauh lebih siap dibandingkan sebelumnya, yang selalu bermasalah dengan keuangan, terkait gaji, angsuran pinjaman bank, dan lain sebagainya, sudah tidak terjadi lagi.

### 3. Fase Pemaksimalan Pertumbuhan

Fase ini terhitung sejak tahun 2014 hingga sekarang. Di mana diversifikasi yang dilakukan YPPD, baik yang terkait dengan dunia pendidikan maupun tidak terkait telah berjalan dengan baik. Setiap jenjang pendidikan yang dikelola telah beroperasi lancar dan terus ditingkatkan dari sisi kualitasnya. Adapun Divisi Usaha YPPD juga terus memaksimalkan potensi usaha yang ada, baik yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan kebutuhan setiap lembaga pendidikan di tiga cabang. Seperti usaha butik, travel haji umrah, dan juga property, yang market-nya tidak hanya orang tua siswa, tapi sekaligus juga mengambil market umum.

Usaha perkebunan dan perikanan yang dijalankan di Muara Bungo, pada dasarnya merupakan usaha YPPD. Hasilnya pun dimanfaatkan untuk pengembangan lembaga pendidikan di bawah naungan YPPD, serta untuk kesejahteraan guru dan karyawan. Di antaranya seperti reward haji dan umrah untuk guru dan karyawan, juga beasiswa bagi anak-anak mereka yang mengajar dan mengabdikan di YPPD.

Tahun 2014, SDM di YPPD juga turut bertambah dari keluarga, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Tahun 2013 Maksud Malik, suami Rosmaini yang juga Ketua Pembina YPPD telah lulus doktor dari Malaysia. Zulfadli El Yusufi putra ketiga, tahun 2014 lulus dari Universitas Islam Madinah menyandang gelar Lc., pulang dan bergabung di manajemen bagian operasional. Menyusul tahun 2016, A. Muhaimin El Yusufi juga pulang dari Malaysia dan bergabung di manajemen YPPD.

Titik transformasi besar-besaran dilakukan tahun 2015 bertepatan ulang tahun ke-38 YPPD. Pengelolaan seluruh lembaga pendidikan di bawah YPPD, baik di Muara Bungo, Kota Jambi, dan Tebo dibuat lebih rapi. Nama lembaga di ketiga cabang diseragamkan menjadi Diniyyah Al Azhar (DIAZ) Jambi. Yang semula ada kata Puteri di Muara Bungo dihapus. Di kegiatan Al Azhar Expo 2015 juga diluncurkan cita-cita bersama "Menuju World Class Institution", serta dibuat langkah strategis untuk merealisasikan visi besar tersebut dengan tiga tahap pencapaian perlima tahun.

Tahun 2015 ditargetkan memiliki standar kualitas di setiap jenjang pendidikan, mampu berkompetisi di tingkat nasional, mengadakan kerjasama dengan berbagai institusi di luar dan dalam negeri, serta aktif mengikuti event berskala internasional. Tahun 2020 telah menjadi sekolah berkualitas taraf internasional, di kenal di internasional, dan mampu menghasilkan SDM berkualitas. Tahun 2025 mampu berkompetisi di tingkat internasional, serta mampu melahirkan lulusan berkualitas dan bersaing secara akademik, kepemimpinan, dan menjadi pusat percontohan bagi pendidikan Islam.

Tahun 2014 hingga tahun 2022, bisa dikatakan lebih kepada pemaksimalan pertumbuhan apa yang dilakukan DIAZ Jambi. Terutama dalam merealisasikan target yang telah dicanangkan sebagai visi besar YPPD. Adapun strategi diversifikasi baik di pendidikan maupun usaha di luar bidang pendidikan juga dimaksimalkan lebih ke manajemen, potensi, dan peluang usahanya. Dengan perencanaan lebih matang, kesiapan dalam finansial dan SDM, bisa dikatakan setiap strategi diversifikasi yang dilakukan di berbagai

bidang usaha hingga saat ini berjalan sangat baik. Kalaupun ada kendala, sewajarnya seperti jalannya sebuah usaha lain. Terutama cobaan pandemi pada tahun 2020-2021

## Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil dari penelitian ini dapat ditarik benang merah yang terangkum pada kesimpulan berikut: Pertama, di awal melakukan strategi diversifikasi fase merintis, pendiri DIAZ Jambi sebenarnya tidak memahami secara teori strategi tersebut dan bahkan dilakukan tanpa konsep dan langkah matang, sehingga banyak mengalami hambatan besar saat melakukannya. Solusi yang dilakukan selalu meminta bantuan kepada tokoh-tokoh yang dikenal Rosmaini dan meminta bimbingan kepada mereka. Namun solusi tersebut tidak selalu bisa menyelamatkan langkah strategi diversifikasi yang dilakukan, dan terpaksa bahkan kemudian ada yang ditutup.

Kedua, pada fase pengembangan, Rosmaini sebenarnya setelah mengambil kuliah manajemen pendidikan mulai memahami strategi diversifikasi. Namun dalam realita yang dilakukan di yayasan, dirasakan permasalahannya sudah terlanjur kompleks. Jadi pengetahuannya itu tidak lantas bisa digunakan mencari solusi dengan tepat. Justru berhasil keluar dari setiap persoalan yayasan dibantu oleh Dr. Fasli Jalal, P.hD., selaku Penasihat Ahli yayasan sejak tahun 2019. Hingga selanjutnya dengan keberadaan tenaga baru putranya yang pulang dari Kairo, Hafizh, secara bertahap bisa diuraikan solusi dari setiap permasalahannya. Terutama menyangkut hal finansial dan

SDM. Langkah berikutnya, ketika melakukan diversifikasi baik yang usaha terkait bidang pendidikan dan tidak terkait, dilakukan lebih terkonsep dan terencana, juga penerapannya sesuai panduan umum penerapan strategi diversifikasi. Hasilnya mulai terlihat sukses sejak tahun 2012.

Ketiga, pada fase pemaksimalan pengembangan setiap strategi diversifikasi dijalankan dan terkonsep dengan baik, diterapkan sesuai langkah-langkah dan kesiapannya, serta solusi dari tiap persoalan yang dihadapi juga dicari yang terbaik dengan musyawarah bersama. Menimbang dari berbagai aspek, pengetahuan, dan juga pengalaman yang telah dijalani sebelumnya.

## Referensi

- Fred R. David (2006). *Manajemen Strategis Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gregorius Chandra. (2002). *Strategi dan Program Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Irawan, dkk. (2002). *Pemasaran Prinsip dan Kasus*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kasman. 2012. *Manajemen Strategik: Analisis Pemilihan Strategi Induk Pengembangan Lembaga Pendidikan dan Bisnis, Manajemen Pendidikan*. Volume 23, Nomor 6, September.
- Mudrajad Kuncoro, Ph.D. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?* Jakarta: Erlangga.
- Rahayuningsih. 2015. *Strategi Diversifikasi Bisnis*. Analisa : Vol. 3 No. 1, April.
- Rochmad Widodo. (2018). *Perempuan Tangguh, Biograsi Dra. Hj. Rosmaini*

MS., M.Pd.I. Jakarta: Pusat Profil dan Biografi Indonesia.

Rochmad Widodo. (2021). *Pengabdian di Jalan Dakwah dan Pendidikan, Biograsi Buya Dr. Maksum Malim, Lc., M.Pd.I.* Jakarta: Penerbit Biografi Indonesia.

Sampurno. (2013). *Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Senja Nilasari. (2014). *Manajemen Strategi itu Gampang: Untuk Pemula dan Orang Awam.* Jakarta: Dunia Cerdas.