CAPITAL : JURNAL EKONOMI DAN MANAJEMEN

UNIVERSITAS PGRI MADIUN

P-ISSN : 25989022 E-ISSN : 25989618

2.25862
Impact

1067
Google Citations

Sinta 4
Current Acreditation

Google Scholar Garuda Website Editor URL

History Accreditation

2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

Garuda Google Scholar

OWNERSHIP STRUCTURE AND CORPORATE GOVERNANCE ON INVESTMENT EFFICIENCY

Authors : RA Setyahety CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen 8 (2), 320-332, 2025

2025 0 cited

ANALISIS VISUAL DALAM BRAND EQUITY PADA IKLAN UNIQLO “LIVE LIFE IN FLANNEL”

Authors : HH Kurniawan, NW Kabelen CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen 8 (2), 312-319, 2025

2025 0 cited

DETERMINAN MINAT BELI PADA UMKM KULINER MELALUI INFLUENCER MARKETING DAN CONTENT MARKETING

Authors : S Saharuddin, YA Sabban, M Fachmi CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen 8 (2), 297-311, 2025

2025 0 cited

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA GURU ISLAMIC INTERNATIONAL SCHOOL PSM MAGETAN MELALUI KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Authors : WI Rachmawati, WD Ruspitasari, T Widodo CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen 8 (2), 282-296, 2025

2025 0 cited

DIGITAL FINANCIAL KNOWLEDGE, FINANCIAL BEHAVIOUR PADA CONSUMPTIVE BEHAVIOUR MAHASISWA GEN Z FEB UNIPA SURABAYA

Authors : DSP Pradana, M Suhardiyah, SP Estiasih, SNP Putri, NA Nisa CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen 8 (2), 266-281, 2025

2025 0 cited

PENINGKATAN CREATIVITY ENTREPRENEURSHIP MELALUI PROGRAM WIRAUSAHA MERDEKA (WMK) DI INDONESIA: STUDI LITERATUR

Authors : L Jannah, WPM Buchori, S Norviana, S ningdyah Arianisari CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen 8 (2), 258-265, 2025

2025 0 cited

ANALISIS PERBANDINGAN RASIO PROFITABILITAS DAN LIKUIDITAS BANK DIGITAL (STUDI EMPIRIS PADA BANK JAGO DAN SEABANK)

Authors : A Aminah, RM Pribadi, AR Efriadi CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen 8 (2), 248-257, 2025

2025 0 cited

PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI, DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. SUMMIT OTO FINANCE NGAWI

Authors : TR Krisdayanto, CK Sanawati CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen 8 (2), 233-247, 2025

2025 0 cited

GENDER APPROACH IN THE ANALYSIS OF EMPLOYEE LOYALTY DETERMINANTS AT PRAMANA EXPERIENCE HOTELS & RESORTS IN BALI

Authors : NMY Damayanti, PY Wijaya, IK Gede CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen 8 (2), 218-232, 2025

2025 0 cited

ANALYSIS OF THE EFFECT OF LABOUR AND EDUCATION LEVELS ON ECONOMIC GROWTH IN NORTH LUWU REGENCY

Authors : H Hartini, MY Qamaruddin, MH Badewi CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen 8 (2), 201-217, 2025

2025 0 cited

View more ...

ISSN : 2598-9022 (Print)
ISSN : 2598-9618 (Online)

CAPITAL

Jurnal Ekonomi dan Manajemen

https://e-journal.unipma.ac.id/index.php/capital/index

Editorial Team

Chief in Editor

Hendra Setiawan, Universitas PGRI Madiun, Indonesia | Google Scholar | Sinta Id

Managing Editor

Ririh Anggraini Setyahety, Universitas PGRI Madiun, Indonesia | Google Scholar | Sinta Id

Editor

Prima Utama Wardoyo Putro, BPSDM Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Indonesia | Google Scholar

Dwi Murniyati, Universitas PGRI Madiun, Indonesia | Google Scholar | ORCID | Sinta Id

Aglis Andhita Hatmawan, Universitas Teuku Umar Aceh, Indonesia | Google Scholar | Scopus | Sinta Id

Baniady Gennody Pronosokodewo, Universitas PGRI Yogyakarta, Indonesia | Googel Scholar | ORCID | Sinta Id

INFORMATION

For Readers

For Authors

For Librarians

CAPITAL

REVIEWERS

PEER REVIEW PROCESS

PLAGIARISM POLICY

FOCUS AND SCOPE

AUTHOR GUIDELINES

PUBLICATION ETHICS

INDEXING

JOURNAL HISTORY

ONLINE SUBMISSION

Vol. 8 No. 2 (2025)

PUBLISHED: 2025-03-05

ARTICLES

BLUE OCEAN STRATEGY: PENGEMBANGAN ORGANISASI KEAGAMAAN DENGAN PENDEKATAN KANVAS MODEL BISNIS

Aprilla Suriesto Madaun, Sanata Dharma University, Indonesia 168-185

DOI : https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.21308

PDF

|| Views: **88** || Download: **0** ||

REMINDER IMPULSE BUYING PADA GAME ONLINE “THE ANTS UNDERGROUND KINGDOM”

Eka Adiputra, STIE Cendekia Bojonegoro, Indonesia
Ari Kuntardina, STIE Cendekia Bojonegoro, Indonesia
Waghfirotul Afkar, STIE Cendekia Bojonegoro, Indonesia
Nik Amah, Universitas PGRI Madiun, Indonesia 186-200

DOI : https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.21365

PDF

|| Views: **93** || Download: **0** ||

ANALYSIS OF THE EFFECT OF LABOUR AND EDUCATION LEVELS ON ECONOMIC GROWTH IN NORTH LUWU REGENCY

Hartini Hartini, Universitas Muhammadiyah Palopo, Indonesia
Muh Yusuf Qamaruddin, Universitas Muhammadiyah Palopo, Indonesia
Muhammad Hadis Badewi, Universitas Muhammadiyah Palopo, Indonesia 201-217

DOI : https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.20019

PDF

|| Views: **48** || Download: **0** ||

GENDER APPROACH IN THE ANALYSIS OF EMPLOYEE LOYALTY DETERMINANTS AT PRAMANA EXPERIENCE HOTELS & RESORTS IN BALI

Ni Made Yuami Damayanti, Universitas Hindu Indonesia, Indonesia
Putu Yudy Wijaya, Universitas Hindu Indonesia, Indonesia
I Komang Gede, Universitas Hindu Indonesia, Indonesia 218-232

DOI : https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.21519

PDF

|| Views: **66** || Download: **0** ||

PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI, DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. SUMMIT OTO FINANCE NGAWI

Tiyan Reky Krisdayanto, Institut Agama Islam Ngawi,

Ciptia Khoirulina Sanawati, Institut Agama Islam Ngawi, Indonesia
233-247

DOI : https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.20797

PDF

|| Views: **74** || Download: **0** ||

ANALISIS PERBANDINGAN RASIO PROFITABILITAS DAN LIKUIDITAS BANK DIGITAL (STUDI EMPIRIS PADA BANK JAGO DAN SEABANK)

Ambardi, Institut teknologi dan bisnis Ahmad Dahlan, Jakarta, Indonesia
Gresita Resta S, Institut Teknologi dan Bisnis, Ahmad Dahlan, Jakarta , Indonesia
Aam Aminah, Institut Teknologi dan Bisnis, Ahmad Dahlan, Jakarta , Indonesia
Rizky Maulana Pribadi, Institut Teknologi dan Bisnis, Ahmad Dahlan, Jakarta , Indonesia
Adi Rizfal Efriadi, Institut Teknologi dan Bisnis, Ahmad Dahlan, Jakarta , Indonesia
248-257

DOI : https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.21418

PDF

|| Views: **136** || Download: **0** ||

PENINGKATAN CREATIVITY ENTREPRENEURSHIP MELALUI PROGRAM WIRAUSAHA MERDEKA (WMK) DI INDONESIA: STUDI LITERATUR

Lu'lu'ul Jannah, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia
Willa Putri Malinda Buchori, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia
Syahida Norviana, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia
Septi ningdyah Arianisari, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia
258-265

DOI : https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.21360

PDF

|| Views: **46** || Download: **0** ||

DIGITAL FINANCIAL KNOWLEDGE, FINANCIAL BEHAVIOUR PADA CONSUMPTIVE BEHAVIOUR MAHASISWA GEN Z FEB UNIPA SURABAYA

Dicky Surya Putra Pradana, Universitas PGRI Adibuana Surabaya, Indonesia
Martha Suhardiyah, Universitas PGRI Adibuana Surabaya, Indonesia
Soffi Pudji Estiasih, Universitas PGRI Adibuana Surabaya, Indonesia
Silvia Nur Pratama Putri, Universitas PGRI Adibuana Surabaya, Indonesia
Nabilah Alfin Nisa, Universitas PGRI Adibuana Surabaya, Indonesia
266-281

DOI : https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.21765

PDF

|| Views: **70** || Download: **0** ||

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA GURU ISLAMIC INTERNATIONAL SCHOOL PSM MAGETAN MELALUI KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Wahyu Ika Rachmawati, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang , Indonesia
Widi Dewi Ruspitasari, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang , Indonesia
Teguh Widodo, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang , Indonesia
282-296

DOI : https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.21922

PDF

|| Views: **71** || Download: **0** ||

DETERMINAN MINAT BELI PADA UMKM KULINER MELALUI INFLUENCER MARKETING DAN CONTENT MARKETING

Saharuddin Saharuddin, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Amkop Makassar, Indonesia
Yusrab Ardianto Sabban, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Amkop Makassar, Indonesia
Muhammad Fachmi, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia
297-311

DOI : https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.21191

PDF

|| Views: **128** || Download: **0** ||

ANALISIS VISUAL DALAM BRAND EQUITY PADA IKLAN UNIQLO "LIVE LIFE IN FLANNEL"

Hironimus Hari Kurniawan, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia
Nicholaus Wayong Kabelen, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia

312-319

DOI : https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.21473

PDF

|| Views: **111** || Download: **0** ||

OWNERSHIP STRUCTURE AND CORPORATE GOVERNANCE ON INVESTMENT EFFICIENCY

Ririh Anggraini Setyahety, Universitas PGRI Madiun, Indonesia

320-332

DOI : https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.21995

PDF

|| Views: **47** || Download: **0** ||

INFORMATION

For Readers

For Authors

For Librarians

CAPITAL

REVIEWERS

PEER REVIEW PROCESS

PLAGIARISM POLICY

FOCUS AND SCOPE

AUTHOR GUIDELINES

PUBLICATION ETHICS

INDEXING

JOURNAL HISTORY

ONLINE SUBMISSION

TEMPLATE

PUBLISHING SYSTEM

MANUSCRIPT TOOLS

1. Turnitin
2. Mendeley
3. Zotero
4. Grammarly

CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen
Volume 08 Nomor 2 Maret 2025
ISSN: 2598-9022 (Print) / ISSN: 2598-9618 (Online)
Doi: 10.25273/capital.v8i2.21308
The article is published with Open Access at: http://e-journal.unipma.ac.id/index.php/capital/index

BLUE OCEAN STRATEGY: PENGEMBANGAN ORGANISASI KEAGAMAAN DENGAN PENDEKATAN KANVAS MODEL BISNIS

Aprilla Suriesto Madaun[1*], Universitas Sanata Dharma, april@usd.ac.id

Abstract: *Development is characteristic of well-functioning organization. One organization that is interesting to be observed when talking about development is seminary or place to train prospective leaders of Catholic religious organizations. To find answers related to the development of formation methods in seminaries, the researcher conducted research at one of the seminaries in Yogyakarta. This research was conducted to identify the appropriate formation method for prospective leaders of Catholic religious organizations. To achieve this objective, the researcher mapped the current formation methods based on Business Model Canvas (BMC). Subsequently, the researcher provided alternative formation methods developed using the Blue Ocean Strategy. Data were collected through Focus Group Discussions. The researcher gathered data from 2 (two) priests and 13 (thirteen) priest candidates. The research data obtained were grouped according to the blocks in the BMC and then analyzed to recommend appropriate and comprehensive organizational development methods. The researcher found that the formation methods could be mapped into the nine (9) blocks of the BMC. These formation methods can be developed with Blue Ocean Strategy, namely by eliminating, reducing, increasing, or creating elements that form the new formation methods.*

Keywords: *Blue Ocean Strategy; Business Model Canvas; Organization; Development*

Abstrak: Perkembangan adalah ciri organisasi yang baik. Salah satu organisasi yang menarik untuk diteliti ketika berbicara mengenai pengembangan adalah seminari atau tempat pembinaan calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik. Dalam rangka menemukan jawaban terkait dengan pengembangan metode pembinaan di seminari, peneliti melakukan penelitian di salah satu seminari di Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan untuk menemukan metode pembinaan calon pemimpim organisasi keagamaan Katolik yang tepat. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, peneliti pertama-tama membuat pemetaan metode pembinaan saat ini berdasarkan adaptasi Kanvas Model Bisnis (KMB). Kemudian, peneliti memberikan alternatif metode pembinaan yang telah dikembangkan berdasarkan *Blue Ocean Strategy*. Data dikumpulkan melalui *Focus Group Discussion*. Peneliti mengumpulkan data dari 2 (dua) imam dan 13 (tiga belas) calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik. Data penelitian yang diperoleh dikelompokkan berdasarkan blok dalam KMB lalu dianalisis guna merekomendasi metode pengembangan organisasi yang tepat dan lengkap. Peneliti menemukan bahwa metode pembinaan dapat terpetakan ke dalam sembilan (9) blok KMB. Metode pembinaan tersebut dapat dikembangkan dengan *Blue Ocean Strategy*, yakni dengan menghilangkan, mengurangi, meningkatkan, atau menciptakan hal-hal yang membentuk metode pembinaan baru.

Kata Kunci: Blue Ocean Strategy; Kanvas Model Bisnis; Organisasi; Pengembangan

Received November 2024; Acepted Januari 2025; Published Maret 2025

Citation: Madaun, A.S. (2025). Blue Ocean Strategy: Pengembangan Organisasi Keagamaan dengan Pendekatan Business Model Canvas. *CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, *08* (2), 168 – 185. Doi.org/10.25273/ capital.v8i2.21308

(cc) BY-NC-SA

Copyright ©2021 CAPITAL : Jurnal Ekonomi dan Manajemen

Published by Universitas PGRI Madiun. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Kemajuan organisasi dapat dibuktikan dengan perkembangan yang diusahakannya. Pengembangan suatu organisasi perlu dikenali dengan baik karena penting untuk mengetahui bagian mana yang sudah dan belum berjalan sebagaimana diharapkan. Salah satu organisasi yang menarik untuk diteliti ketika berbicara mengenai pengembangan adalah seminari atau tempat pembinaan calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik. Menurut Chaves (2002), organisasi keagamaan memiliki beragam bentuk, seperti kongregasi, organisasi denominasi, dan nirlaba keagamaan, yang semuanya memainkan peran unik dalam menjawab kebutuhan religius dan sosial masyarakat. Seminari merupakan organisasi keagamaan berbentuk kongregasi yang perlu senantiasa berkembang agar mampu menghasilkan pemimpin umat Katolik yang dapat menjawab kebutuhan umat sesuai perkembangan zaman. Zharovska (2023) juga menegaskan bahwa organisasi keagamaan harus beradaptasi dengan perubahan globalisasi dan teknologi untuk tetap relevan dalam interaksi sosial dan hukum modern.

Kuantitas dan kualitas pemimpin organisasi keagamaan Katolik sangat bergantung pada proses pembinaan yang mereka terima selama berada di seminari. Ada beberapa aspek yang menjadi fokus pembinaan di seminari: kepribadian, spiritual, komunitas, pelayanan, dan intelektual. Semua aspek ini memainkan peran yang vital dalam hidup para pemimpin Katolik kelak. Walz (2021) menyoroti bahwa pembentukan pribadi melalui dimensi manusia, spiritual, intelektual, dan pastoral sangat penting dalam pendidikan seminari, dengan aktivitas belajar yang mendalam sebagai penggerak utama pembentukan tersebut. Oleh karena itu, metode dalam proses pembinaan aspek-aspek ini harus senantiasa diperhatikan oleh para pembina di seminari agar menjadi metode yang tepat.

Demi menghasilkan pemimpin Katolik yang sesuai dengan kebutuhan umat di setiap zaman, maka perlu senantiasa dilakukan pengembangan terhadap metode pembinaan di seminari. Pengembangan yang dilakukan hendaknya didasarkan pada situasi organisasi. Menurut Moberg (2022), pengembangan organisasi keagamaan memang perlu mengadaptasi pendekatan manajerial untuk memenuhi kebutuhan sosial

dan memperkuat keberlanjutan organisasi dalam konteks pasar yang kompetitif. Oleh karena itu perlu memahami dengan baik bagaimana proses pembinaan calon pemimpin Katolik yang saat ini berlangsung. Dalam rangka menemukan jawaban tersebut, peneliti melakukan penelitian di salah satu seminari di Yogyakarta, yakni di Seminari Tinggi Anging Mammiri (selanjutnya disingkat STAM). Peneliti berpendapat bahwa Seminari Tinggi Anging Mammiri Yogyakarta dapat menjadi objek penelitian yang memadai karena sudah berdiri untuk kurun waktu yang cukup lama, yakni 46 tahun.

Tinjauan Pustaka

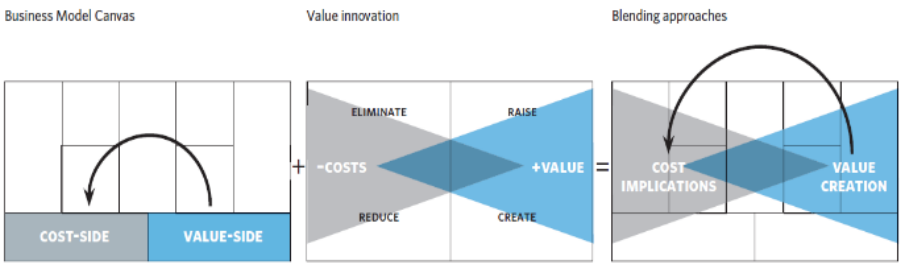
Blue Ocean Strategy

Konsep *Blue Ocean Strategy* diciptakan oleh Kim dan Mauborgne (dalam Kamal & Dionne-Odom, 2016). Kim dan Mauborgne (2017) mengatakan bahwa *blue ocean* menggambarkan semua wilayah bisnis yang belum ada saat ini, yakni suatu lingkup pasar yang belum diketahui sehingga belum ada persaingan yang timbul olehnya. Terdapat dua cara untuk membentuk *blue ocean*. Pertama, perusahaan dapat memunculkan industri yang sama sekali baru. Kedua, perusahaan dapat mengubah batas-batas industri yang saat ini ada.

Menurut Kim dan Mauborgne (dalam Osterwalder & Pigneur, 2010), *blue ocean strategy* adalah tentang membentuk industri yang sungguh baru melalui pembedaan mendasar di industri yang telah ada. Kim dan Mauborgne menganjurkan untuk membuat lingkup pasar baru melalui apa yang oleh mereka disebut inovasi nilai. Menurut Išoraitė & Alperytė (2022), inovasi nilai ini hanya bisa dilakukan melalui pendekatan kreatif yang menciptakan nilai baru, mengatasi stigma sosial, dan memenuhi kebutuhan komunitas yang terpinggirkan. Guna mencapai inovasi nilai, Kim dan Mauborgne (2017) merekomendasikan alat analisis yang mereka sebut *Four Actions Framework*: faktor apa yang harus dihilangkan *(eliminate),* dikurangi *(reduce),* ditingkatkan *(raise),* dan dibentuk *(create)* oleh industri.

Dalam Kanvas Model Bisnis, sisi kanan menggambarkan penciptaan nilai dan sisi kiri menunjukkan biaya. Konsep ini sangat sesuai dengan logika inovasi nilai Kim dan Mauborgne untuk meningkatkan nilai dan mengurangi biaya. Perubahan elemen di sisi kanan memiliki implikasi untuk sisi kiri *(lih. Gambar 2).* Misalnya, apabila kita meningkatkan atau mengeliminasi bagian dari *value proposition*, *channel,* atau *customer*

relationship, ini akan berdampak langsung pada sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan utama, dan struktur biaya (Osterwalder & Pigneur, 2010).

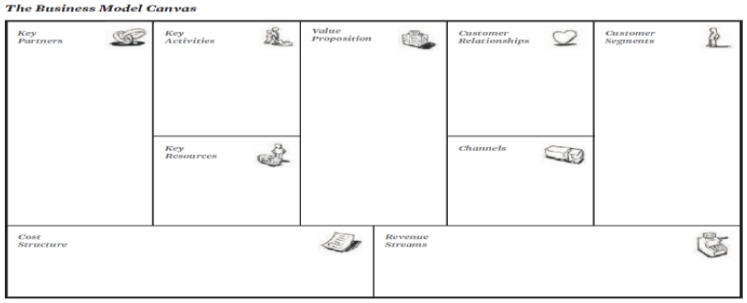


Gambar 1. Perspektif Model Bisnis dengan *Blue Ocean Strategy*
Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Blue Ocean Strategy berbicara mengenai cara menambah nilai dan di saat yang sama mengurangi biaya. Tujuan ini dapat teralisasi dengan mengidentifikasi elemen mana yang dapat dihilangkan, dikurangi, dimunculkan, atau baru dibuat. Target pertama adalah mengurangi biaya dengan menurunkan atau mengeliminasi elemen yang kurang menguntungkan. Tujuan kedua adalah untuk meningkatkan atau menciptakan elemen bernilai tinggi yang tidak meningkatkan basis biaya secara signifikan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kanvas Model Bisnis

Salah satu cara untuk memetakan proses suatu organisasi adalah dengan menggunakan kanvas model bisnis. Kanvas Model Bisnis adalah teori yang ditemukan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) guna melakukan penggambaran, pemvisualisasian, penilaian, dan perubahan pada model bisnis. Dalam Gambar 2 ditunjukkan sembilan blok yang menggambarkan bagian utama dalam sebuah model bisnis. Berdasarkan pemetaan tersebut, organisasi akan terbantu dalam menyusun strategi yang tepat dalam menciptakan nilai dari setiap blok. Tujuannya adalah agar organisasi memiliki model yang lebih efektif dan efisien di masa mendatang.



Gambar 2. Kanvas Model Bisnis

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Customer segments merupakan sekumpulan orang atau organisasi yang dilayani oleh organisasi. *Value proposition* menguraikan paket produk serta layanan yang memberikan nilai kepada pelanggan. Proposisi nilai adalah alasan pelanggan menggunakan produk satu perusahaan ketimbang perusahaan lainnya. *Customer relationship* adalah bentuk relasi yang diciptakan perusahaan dengan pelanggan. *Channel* adalah media bagi perusahaan untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggannya. *Key avtivities* menjelaskan bagian-bagian paling penting yang mesti dilakukan perusahaan untuk menjalankan model bisnisnya. *Key partnerships* menunjukkan jejaring pemasok dan rekanan yang menjadikan model bisnis berjalan. *Key resources* menggambarkan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan model bisnis. *Revenue stream* menggambarkan berbagai hal yang menjadi sumber pendapatan suatu bisnis. *Cost structures* menunjukkan berbagai biaya yang dikeluarkan guna menjalankan model bisnis (Osterwalder dan Pigneur (2010)

Organisasi Keagamaan

Organisasi keagamaan mempunyai peran penting dalam membentuk karakter pemimpin yang dapat memberi sumbangsih bagi kemajuan masyarakat. Organisasi ini tidak hanya menjadi tempat meneruskan nilai-nilai rohani, tetapi juga menjadi media bagi setiap orang untuk mempelajari nilai hidup lainnya, seperti tanggung jawab, solidaritas, dan keadilan. Lewat pendidikan moral dan kegiatan sosial, organisasi keagamaan membentuk pemimpin yang memiliki intelektualitas dan karakter terpuji. Menurut Putnarubun et al., (2019), pelatihan kepemimpinan dengan dasar nilai rohani yang dilakukan oleh institusi Katolik memberikan hasil positif dalam menciptakan pemimpin dengan pendekatan partisipatif dan etika yang kuat.

Model kepemimpinan yang dilakukan di institusi Katolik juga memiliki peran penting dalam membentuk suasana pendidikan yang mendukung pengembangan calon pemimpin. Studi pada rumah sakit Katolik di Palembang yang dilakukan oleh Suandi (2018) menjelaskan bahwa pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan suportif memberikan kemudahan bagi organisasi dalam mengatasi isu strategis. Hal tersebut menjadi contoh bagi pendidikan calon pemimpin, yakni bahwa kemampuan adaptasi

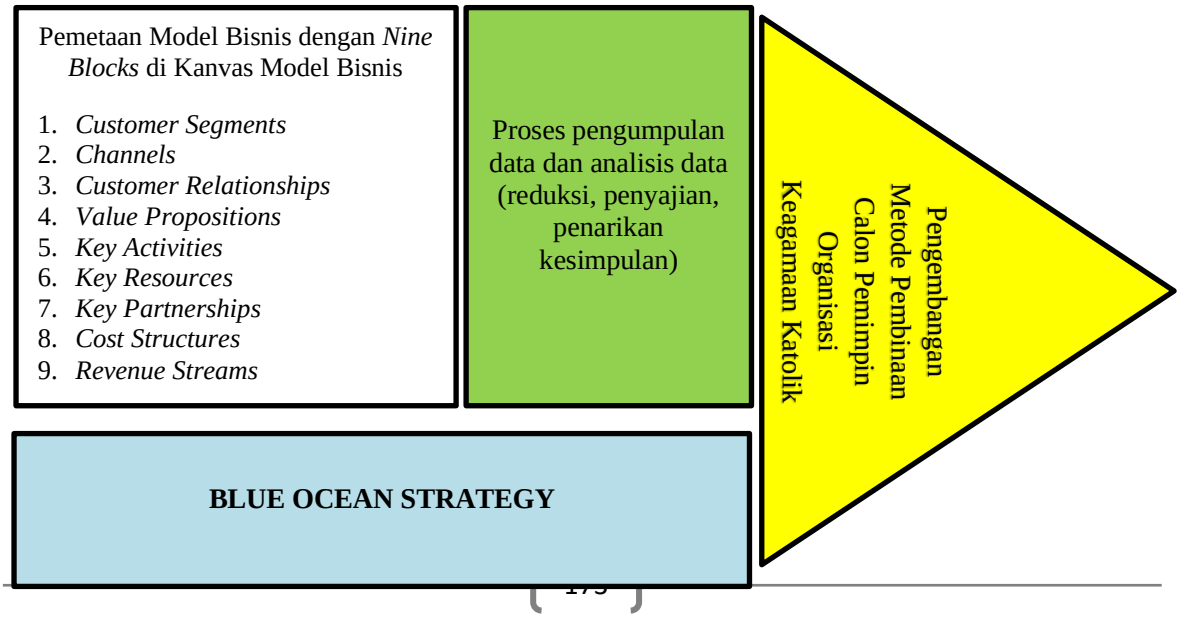
terhadap kondisi yang kompleks dan dinamis sangat dibutuhkan dalam pengembangan kepemimpinan. Pada akhirnya, organisasi keagamaan Katolik membutuhkan individu yang kompeten baik dalam aspek intelektual maupun moral dan kontribusi bagi masyarakat.

Seminari sebagai Organisasi

Seminari atau tempat pembinaan calon pemimpin keagamaan Katolik merupakan organisasi yang bersifat nirlaba karena tujuannya bukan untuk memperoleh keuntungan. Menurut Kamus Merriam-Webster (n.d.), seminari adalah institusi untuk mendidik calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik, pelayan, atau rabi. Seminari disebut sebagai institusi pendidikan, yang berarti seminari adalah sebuah organisasi resmi yang tujuan utamanya adalah mendidik dan atau membina, dan bukan mencari laba atau keuntungan.

Sebagaimana kita ketahui, tujuan organisasi profit adalah mendapatkan laba dengan segala upaya demi keberlanjutan organisasinya. Organisasi nirlaba, seperti seminari, juga memikirkan keberlanjutannya sehingga senantiasa berupaya untuk mengembangkan atau memperbarui organisasi meski tidak bergantung pada laba. Weerawardena et al. (2010) menyoroti pentingnya fokus keberlanjutan organisasi pada tingkat strategis dan operasional untuk membantu organisasi nirlaba mencapai tujuan sosial mereka di tengah persaingan yang meningkat. Berdasarkan kenyataan ini, kebutuhan akan pengembangan dalam metode pembinaan di seminari adalah sebuah keniscayaan, terlebih di tengah zaman yang bergerak semakin cepat dan dinamis. Pengembangan tersebut perlu dimulai dari pengenalan yang mendalam mengenai proses pembinaan dalam organisasi tersebut.

Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 3. Kerangka Konseptual Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti memiliki tujuan akhir berupa rekomendasi pengembangan metode pembinaan calon pemimpin Katolik yang sesuai dan terpadu sebagai panduan pengembangan pembinaan di STAM. Dalam rangka mencapai maksud tersebut, terdapat tiga tahap yang mesti dilalui, yaitu:

1. Melakukan pemetaan terhadap strategi STAM saat ini dengan Kanvas Model Bisnis guna mendapatkan informasi terkait posisi organisasi saat ini.
2. Mengumpulkan data (dengan cara *Focus Group Discussion*) dan menganalisis data (reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan).
3. Memakai hasil analisis pada poin (b) untuk menghasilkan saran pengembangan metode pembinaan dengan *Blue Ocean Strategy*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *survey research.* Survei merupakan metode pengumpulan informasi dari atau tentang orang guna memberi gambaran, perbandingan, atau penjelasan mengenai pengetahuan, sikap, dan perilaku mereka (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, instrumen survei yang digunakan adalah wawancara berupa *Focus Group Discussion (FGD)*. Survei dalam penelitian ini akan dipakai pada penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data yang ingin dikumpulkan adalah data tentang metode pembinaan calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik di STAM. Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi. Pada saat pelaksanaan penelitian, data akan dikumpulkan dari individu-individu dalam organisasi dan dijadikan data kelompok (Sekaran & Bougie, 2016).

Sumber data dalam penelitian ini merupakan para calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik dan pembina di STAM. Mereka berjumlah 15 orang. Alasan peneliti memilih pembina adalah karena kedudukannya yang tinggi dalam organisasi dan akses serta pengetahuan yang lebih baik tentang topik penelitian. Informasi yang hendak digali

dari para pembina adalah proses pembinaan yang saat ini berlangsung di STAM. Peneliti pun hendak mengumpukan data dari para calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik yang adalah kelompok dengan jumlah terbanyak di tempat ini. Informasi yang hendak dikumpulkan dari mereka adalah terkait dengan pandangan mereka tentang metode pembinaan yang mereka lalui hingga saat ini. Mereka yang diwawancarai adalah yang saat ini berada di tingkat III dan tingkat-tingkat di atasnya. Tingkat-tingkat ini dipilih karena peneliti beranggapan bahwa mereka telah cukup mengalami proses pembinaan di STAM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 akan menyajikan pemetaan metode pembinaan calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik di STAM pada masa sekarang dengan pendekatan Kanvas Model Bisnis. Hasil pemetaan ini merupakan dasar untuk melakukan evaluasi terhadap proses pembinaan calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik yang berjalan saat ini. Pentingnya pemetaan sebagai langkah awal mewujudkan inovasi nilai telah ditegaskan juga oleh Fitri (2021)dalam penelitiannya terhadap institusi pendidikan keagamaan Islam. Pemetaan ini dapat dilakukan dengan menganalisa setiap blok yang ada dan melakukan optimalisasi terhadapnya dengan *Blue Ocean Strategy*.

Tabel 1. Pemetaan proses pembinaan ke dalam *Business Model Canvas*

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Key Partnerships:
1. KAMS sebagai sumber dana utama dan evaluator pencapaian STAM
2. Fakultas Teologi Universitas Sanata Dharma sebagai mitra dalam pembinaan intelektual
3. SPC dan TOR sebagai tempat persiapan sebelum menjalani pembinaan di STAM
4. Donatur membantu dalam pembiayaan
5. Para pastor paroki di KAMS sebagai agen promosi panggilan.</td>
<td>Key Activities:
1. Aktivitas akademik
2. Aktivitas rohani
3. Kegiatan bersama
4. Pemanfaatan gawai dan laptop bagi semua tingkat
5. Cologium
6. Kegiatan pastoral</td>
<td rowspan="2">Value Propositions:
1. Pembinaan intelektual
2. Pembinaan spiritual
3. Pembinaan kepribadian
4. Pembinaan hidup berkomunitas
5. Pembinaan pastoral</td>
<td>Customer Relationships:
1. Pendekatan personal
2. Pendekatan komunitas
3. Pendekatan mandiri</td>
<td rowspan="2">Customer Segment:
1. Calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik yang menjalani pembinaan di STAM
2. Calon pemimpin keagamaan Katolik di seminari menengah (SPC) dan tahun rohani (TOR)
3. Pemuda Katolik di Keuskupan Agung Makassar (KAMS)</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources:
1. Sumber daya fisik (bangunan dan sarana-prasarana)
2. Sumber daya finansial
3. Sumber daya intelektual (pedoman pembinaan)
4. Sumber daya manusia (para pembina, dosen di kampus, dan para karyawan)</td>
<td>Channels:
1. Pertemuan komunitas dan pribadi
2. Media sosial dan website.
3. Penerbitan majalah
4. Pembuatan album musik
5. Kegiatan live in
6. Promosi di KAMS</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Revenue Streams:
1. Dana Pendidikan calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik dari keuskupan
2. Dana dari para donatur</td>
<td colspan="3">Cost Structures:
1. Biaya kuliah dan akademik lain
2. Biaya hidup harian
3. Biaya perdiem pembina, sabatikal, dan gaji karyawan
4. Biaya konstruksi dan renovasi bangunan
5. Biaya kesehatan
6. Biaya transportasi
7. Biaya perlengkapan
8. Biaya utilitas, dll.</td>
</tr>
</table>

Sumber: Madaun (2024)

Setelah memetakan model bisnis yang telah dimiliki oleh STAM dan melakukan analisis terhadapnya, maka ditemukan bahwa setiap blok elemen dapat dievaluasi untuk mengembangkan pembinaan calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik di STAM dengan menggunakan pendekatan *blue ocean strategy*. Strategi ini efektif jika diterapkan dengan analisis mendalam mengenai kondisi organisasi, ukuran perusahaan, dan organisasi terkait. Penerapan *blue ocean strategy* secara tepat dapat membantu organisasi mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif (Alam & Islam, 2017). Pengembangan tersebut dijelaskan secara detail sebagai berikut:

Tabel 2. Pengembangan Segmentasi Konsumen dengan Blue Ocean Strategy

Eliminate	-
Reduce	-
Raise	• Meningkatkan perhatian pada calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik di SPC dan TOR • Meningkatkan promosi pada pemuda katolik di KAMS, khususnya yang mengikuti *study tour* ke Jogja
Create	• Mahasiswa KAMS di Yogyakarta

Sumber: Data Penelitian (2024)

Peneliti mengusulkan agar STAM meningkatkan perhatiannya pada para calon pemimpim keagamaan Katolik yang masih berada di SPC atau tempat pembinaan calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik yang berada dua tingkat di bawah STAM. Mereka diharapkan untuk melanjutkan pembinaan ke TOR dan selanjutnya ke STAM hingga menjadi pemimpin organisasi keagamaan Katolik bagi Keuskupan Agung Makassar. Untuk itu, STAM perlu bekerja sama dengan pembina di SPC untuk meningkatkan ketertarikan para calon melanjutkan pendidikan ke STAM. Peneliti juga mengusulkan agar STAM secara berkelanjutan dan konsisten mengadakan promosi di TOR agar para calon pemimpin yang sudah sampai pada tahap ini merasa semakin mantap melanjutkan pembinaan ke STAM. Di tahap ini, persaingan tidak relevan lagi karena permintaan diciptakan, bukan diperebutkan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mencapai pertumbuhan yang cepat dan berkelanjutan sambil memperkuat nilai bagi pelanggan dan mengabaikan aturan persaingan tradisional (Kaushik & Ganguly, 2020).

Setiap tahun, sebuah SMA dari Yayasan yang dinaungi oleh KAMS mengadakan *study tour* ke Yogyakarta. Mereka menginap di STAM dan berdinamika bersama para calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik yang ada di sini. Kesempatan ini perlu dimanfaatkan dengan baik untuk mempromosikan STAM. Hal terakhir yang peneliti usulkan adalah agar para mahasiswa Katolik dari KAMS yang saat ini menjalani masa kuliah di Yogyakarta dijadikan sebagai segmen konsumen yang baru.

Tabel 2 Pengembangan Proposisi Nilai dengan Blue Ocean Strategy

Eliminate	-
Reduce	-
Raise	• Meningkatkan pembinaan kepribadian dengan tenaga psikolog profesional • Meningkatkan kemampuan berpastoral dengan materi manajemen pastoral
Create	• Pembinaan loyalitas

Sumber: Data Penelitian (2024)

Peneliti menyarankan agar STAM meningkatkan performa dalam hal pembinaan kepribadian para calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik. Pembinaan kepribadian yang baik akan membantu seorang calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik berkembang menjadi pribadi yang matang dan dewasa. Pembinaan kepribadian ini hendaknya melibatkan orang yang memang ahli di bidang ini. Peneliti juga menyarankan untuk meningkatkan pembinaan di bidang pastoral atau pelayanan. Calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik perlu dibekali dengan pemahaman yang baik tentang wilayah KAMS dan cara berpastoral yang sesuai di wilayah keuskupan ini. Hal ini bisa dilakukan dengan secara rutin mendatangkan pemimpin organisasi keagamaan Katolik dari KAMS yang berkarya di paroki-paroki atau pemimpin organisasi keagamaan Katolik yang ahli di bidang manajemen pastoral untuk memberikan pembekalan tentang manajemen pastoral yang baik.

Peneliti menyarankan untuk menerapkan sebuah bidang pembinaan yang baru, yakni pembinaan di bidang loyalitas (kesetiaan/ketaatan). Selama ini, hal ini sudah sering dianjurkan tetapi hanya sebatas anjuran verbal. Menurut peneliti, perlu diciptakan suatu *master plan* yang secara khusus berbicara tentang bidang loyalitas agar hal ini sungguh

menjadi perhatian dan ada dasar untuk melakukan evaluasi terhadapnya. Pembinaan loyalitas ini juga didasari oleh fakta bahwa seorang yang menjadi pemimpin organisasi keagamaan Katolik harus memiliki ketaatan pada pimpinan (uskup) sebagai implikasi dari pengikraran kaul ketaatan saat tahbisan atau saat dilantik menjadi pemimpin.

Tabel 3 Pengembangan Relasi Konsumen dengan Blue Ocean Strategy

Eliminate	-
Reduce	-
Raise	• Meningkatkan kehadiran pembina dan calon pemimpin dalam kegiatan bersama • Meningkatkan kunjungan pembina ke kamar calon pemimpin
Create	-

Sumber: Data Penelitian (2024)

Peneliti mengusulkan agar terjadi peningkatan dalam pendekatan komunitas, yakni dengan meningkatkan kehadiran para pembina dalam kegiatan bersama. Tingginya tingkat kehadiran pembina akan berpengaruh baik bagi penyampaian program pembinaan. Di sisi lain, kehadiran calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik dalam berbagai kegiatan bersama juga sangat diharapkan dan perlu ditingkatkan. Kehadiran dalam kegiatan bersama akan melatih para calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik tentang cara hidup berkomunitas yang baik, menghargai perbedaan, dan menyampaikan pendapat dengan baik.

Peningkatan dalam pendekatan personal juga diperlukan. Peningkatan dalam pendekatan ini dapat dilakukan dengan meningkatkan pertemuan personal pembina dengan calon pemimpin. Kunjungan ini bertujuan untuk membangun komunikasi yang lebih dalam di antara keduanya. Dalam pendekatan ini, seorang pembina hendaknya berlaku sebagai ayah yang mendengarkan anaknya. Dampak lain dari pendekatan ini adalah munculnya rasa diperhatikan dalam diri calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik yang dapat membuatnya semakin merasakan bahwa ia adalah bagian dari komunitas STAM.

Tabel 4. Pengembangan Saluran dengan Blue Ocean Strategy

Eliminate	-
Reduce	• Mengurangi produksi Majalah Dialog di Yogyakarta

Raise	• Meningkatkan keterampilan penyampaian program pembinaan melalui media sosial • Meningkatkan kuantitas dan kualitas *tour* panggilan ke SPC dan TOR
Create	• Membuat konten film pendek • Membuat program *live in* mahasiswa di STAM (dikemas bersama kegiatan seni dan olahraga)

Sumber: Data Penelitian (2024)

Dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi penerbitan Majalah DIALOG, peneliti mengusulkan agar proses cetak majalah untuk pelanggan yang ada di wilayah KAMS dilakukan di Kota Makassar saja. Langkah ini dapat menghemat biaya pengiriman. STAM bisa bekerja sama dengan SPC untuk mengurus proses cetak di Makassar. Peneliti menyarankan agar penyampaian program pembinaan melalui media sosial ditingkatkan kualitasnya. Alasannya adalah sebagian besar kaum muda menggunakan media sosial dan jika penyampaian dikemas dengan menarik, tentu saja akan menarik minat mereka. STAM perlu meningkatkan *skill* sinematografi, editing, dan sebagainya melalui kursus atau bekerja sama dengan lembaga yang ahli di bidang tersebut. Sehubungan dengan itu, peneliti juga mengusulkan pembuatan konten film-film pendek yang bisa dibagikan melalui media-media sosial yang ada. Dalam hal ini, *blue ocean strategy* terbukti efektif dalam menyesuaikan organisasi pendidikan yang berbasis keagamaan dengan tuntutan era digital dan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Inovasi nilai yang menjadi inti dari *blue ocean strategy* terbukti dapat menciptakan ruang pasar yang unik dan berkelanjutan (Fitri, 2021).

Dari FGD diperoleh data bahwa *tour* panggilan merupakan sarana yang paling cocok untuk menyampaikan program pembinaan STAM sekaligus menarik minat para seminaris di SPC dan TOR untuk menjadi pemimpin organisasi keagamaan Katolik di KAMS. Akan tetapi, kegiatan ini tidak dilakukan secara kontinu, tanpa persiapan matang, dan hanya bersifat aksidental. Peneliti mengusulkan agar kegiatan ini dilakukan secara teratur dan konsisten serta dirancang dengan baik. Kegiatan ini bisa dilakukan pada setiap akhir tahun ajaran. Sehubungan dengan penciptaan segmen konsumen yang baru, yakni mahasiswa dari KAMS yang berkuliah di Yogyakarta, STAM perlu memfasilitasi sebuah

kegiatan *live in* yang diadakan di STAM bagi para mahasiswa yang berminat mengetahui dinamika calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik di seminari ini.

Tabel 5. Pengembangan Aktivitas Kunci dengan Blue Ocean Strategy

Eliminate	-
Reduce	-
Raise	• Meningkatkan jam belajar bersama per tingkat dan dibimbing oleh kakak tingkat • Meningkatkan kuantitas kegitan evaluasi • Meningkatkan kuantitas rekreasi komunitas.
Create	• Membuat "kata kunci" bulanan untuk menjadi fokus pembinaan • Ikut serta dalam kegiatan di paroki terdekat • Ikut serta dalam organisasi kemasyarakatan seperti kegiatan RT/RW

Sumber: Data Penelitian (2024)

Peneliti mengusulkan agar dilakukan peningkatan dalam kegiatan belajar bersama untuk setiap tingkat di STAM. Kegiatan ini akan membuat para calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik saling memperkaya dalam memahami materi kuliah. Kegiatan ini pula mampu membangkitkan rasa peduli terhadap rekan yang kurang dari segi kemampuan akademis. Kegiatan belajar bersama ini hendaknya dilakukan dua kali dalam satu minggu. Peneliti juga menganjurkan untuk meningkatkan dua kegiatan bersama di STAM, yakni kegiatan evaluasi dan rekreasi komunitas. Kegiatan evaluasi sangat baik karena menjadi wadah bagi para calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik untuk membagikan apa yang dirasakannya dalam proses pembinaan dan mendapat masukan dari rekan yang lain. Menurut peneliti, kegiatan ini sebaiknya dilakukan setiap tiga bulan atau paling kurang setiap enam bulan agar masukan-masukan yang diterima bisa terus disegarkan. Kegiatan rekreasi komunitas sangat baik untuk me-*refresh* pikiran para calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik yang penat akibat perkuliahan. Selain itu, kegiatan ini juga menjadi kegiatan yang baik untuk semakin mempererat kekeluargaan di antara anggota komunitas. Menurut peneliti, sebaiknya kegiatan ini dilakukan sekali dalam dua minggu agar mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam blok *key activity* ini juga, peneliti mengusulkan agar STAM membuat beberapa kegiatan baru. Pertama, STAM hendaknya membuat "kata kunci" untuk setiap bulan. Kata kunci ini akan menjadi fokus refleksi dalam bulan tersebut. Hal ini akan membantu proses evaluasi dalam proses pembinaan karena satu hal menjadi fokus semua anggota komunitas. Refleksi itu kemudian dituangkan dalam sebuah laporan bulanan yang berisi pemahaman, pergulatan, dan pencapaian tentang tema tersebut. Kedua, peneliti mengusulkan agar para calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik aktif dalam kegiatan menggereja dan bermasyarakat di sekitar lingkungannya. Tujuannya tentu saja adalah untuk melatih mereka berelasi dengan masyarakat yang berbeda suku dan agamanya.

Tabel 6. Pengembangan Mitra Kunci dengan Blue Ocean Strategy

Eliminate	-
Reduce	-
Raise	• Meningkatkan kerja sama dengan para pastor paroki di KAMS untuk mempromosikan pembinaan di STAM • Meningkatkan kerja sama dengan SPC dan TOR dalam promosi panggilan
Create	• Menciptakan kemitraan dengan organisasi KOMSOS di KAS untuk belajar membuat konten yang menarik.

Sumber: Data Penelitian (2024)

Dalam rangka memperkenalkan STAM beserta program pembinaan calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik, STAM perlu meningkatkan kerjasama dengan para pemimpin Katolik yang saat ini telah bertugas di KAMS. Para pemimpin tersebut merupakan mitra yang sangat penting dalam menyampaikan program pembinaan STAM. Mereka dapat menyampaikan program pembinaan pada saat pengumuman di gereja, khotbah, kegiatan orang muda, atau dalam perbincangan sehari-hari. Peningkatan kerja sama juga perlu dilakukan dengan SPC dan TOR (dua jenjang pendidikan calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik yang tingkatnya berada di bawah STAM). Kerja sama dengan pembina di kedua lembaga ini sangat penting dalam rangka mempromosikan pembinaan di STAM. Kerja sama itu dapat dilakukan dalam bentuk penyusunan kegiatan *tour* untuk mempromosikan program secara bersama, menempatkan

seorang calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik di SPC setiap tahun, dan memfasilitasi kunjungan siswa tahun terakhir ke STAM.

Sehubungan dengan usaha untuk membuat cara penyampaian program pembinaan melalui media sosial dengan lebih menarik, peneliti mengusulkan agar STAM bekerja sama dengan KOMSOS Keuskupan Agung Semarang (KOMSOS KAS). STAM bisa meminta bantuan kepada KOMSOS KAS untuk memberikan pelatihan bagi para calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik terkait dengan sinematografi, *editing*, dan pembuatan konten lainnya.

Tabel 7. Pengembangan Sumber Daya Kunci dengan Blue Ocean Strategy

Eliminate	-
Reduce	-
Raise	• Meningkatkan fasilitas internet, ketersediaan alat musik, kualitas lapangan basket, dan perpustakaan. • Meningkatkan jumlah pembina agar tiap tingkat memiliki pembina sendiri • Meningkatkan kualitas pembina dengan kursus pembina bekerja sama dengan Komisi Seminari
Create	• Mendatangkan seorang pembina biarawati sebagai sosok ibu.

Sumber: Data Penelitian (2024)

Dalam blok *key resources*, peneliti ingin mengusulkan agar STAM meningkat kualitas dan kuantitas beberapa fasilitas yang ada. Peningkatan jumlah dan variasi alat musik akan dapat membantu STAM dalam pembuatan album musik panggilan yang merupakan sarana promosi panggilan yang sangat baik. Peningkatan fasilitas olahraga dapat memberi dampak yang baik terhadap kesehatan dan juga kebersamaan di STAM. Peningkatan fasilitas perpustakaan sangat penting karena tujuan utama keberadaan para calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik di STAM adalah untuk studi filsafat dan teologi. Ruang perpustakaan hendaknya diperluas, buku-buku dilengkapi, dan sistem kepustakaan didigitalisasi. Peningkatan fasilitas internet sangat penting juga bagi keperluan studi karena sistem perkuliahan saat ini menuntut jaringan internet yang baik. Peningkatan fasilitas internet juga penting dalam menyampaikan program pembinaan melalui media sosial.

Peneliti juga mengusulkan agar jumlah pembina di STAM ditambah. Pembina, yang saat ini berjumlah tiga orang, sebaiknya ditambah menjadi enam orang agar tiap tingkat memiliki pembinanya sendiri. Selain itu, jika pembina bertambah menjadi enam dan pembinaan bidang loyalitas ditambahkan ke dalam program pembinaan, maka satu pembina juga bisa menangani satu bidang pembinaan. Peneliti juga berpendapat bahwa diperlukan sosok wanita di STAM. Sosok wanita ini penting untuk melatih cara bersikap calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik terhadap wanita. Menurut peneliti, sosok yang tepat adalah suster biara. Suster biara ini bisa dijadikan sebagai pembina dan sekaligus menjadi sosok ibu di STAM.

Tabel 8 Pengembangan Aliran Pendapatan dengan Blue Ocean Strategy

Eliminate	-
Reduce	-
Raise	-
Create	• Dana khusus *tour* panggilan

Sumber: Data Penelitian (2024)

Dalam blok *revenue stream* ini, peneliti hanya memberi usulan agar STAM membuat rekening khusus atau pencarian dana khusus untuk membiayai kegiatan *tour* panggilan. Pencarian dana ini bisa dilakukan dengan pencarian dana ke paroki-paroki atau dengan kolekte khusus tiap bulan di paroki-paroki. Untuk melakukan hal ini, perlu kerja sama yang baik dengan pastor-pastor paroki di KAMS.

Tabel 9. Pengembangan Struktur Biaya dengan Blue Ocean Strategy

Eliminate	-
Reduce	• Mengurangi biaya pangan
Raise	• Meningkatkan biaya pembelian buku • Meningkatkan biaya perkebunan dan peternakan
Create	-

Sumber: Data Penelitian (2024)

Dalam blok ini, peneliti mengusulkan agar biaya untuk pembelian buku ditambah. Peneliti juga mengusulkan agar biaya pangan dikurangi dan diimbangi dengan peningkatan biaya perkebunan dan peternakan. Menurut peneliti, sebaiknya STAM

mengelola sumber pangannya sendiri dengan meningkatkan perkebunan dan peternakan. Meskipun tidak untuk dijual, tetapi hasilnya bisa dikonsumsi sendiri sehingga menghemat biaya pangan.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pembinaan di STAM saat ini dapat dipetakan ke dalam sembilan (9) elemen blok Kanvas Model Bisnis. Pemetaan ini dapat dilihat pada Tabel 1 di bagian Hasil dan Pembahasan. Hasil pemetaan ini menjadi dasar untuk melakukan pengembangan terhadap proses pembinaan calon pemimpin organisasi keagamaan Katolik yang berjalan saat ini. Pengembangan tersebut dilakukan dengan bantuan *Blue Ocean Strategy*, yakni dengan menganalisa setiap blok yang ada dan melakukan optimalisasi terhadapnya dengan menghilangkan, mengurangi, meningkatkan, atau menciptakan hal-hal yang membangun model bisnis saat ini. Saran optimalisasi tersebut kemudian dirangkum dalam Gambar 4 di bawah. Dari gambar tersebut dapat diperoleh informasi bahwa terdapat bagian yang bisa dipertahankan (warna hitam), dikurangi (warna kuning), ditingkatkan (warna hijau), dan dibuat baru (warna biru). Pengimplementasian rekomendasi ini akan meningkatkan efektifitas dalam pembinaan calon iman di STAM guna menghasilkan pemimpin organisasi keagamaan Katolik yang relevan dengan kebutuhan umat.

DAFTAR PUSTAKA

1. Alam, S., & Islam, M. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A Literature Review Toward Implementation Logic. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19*(1), 1-19. DOI: https://doi.org/10.9790/487X-1901030119
2. Chaves, M. (2002). Religious Organizations. *American Behavioral Scientist, 45*(1), 1523 - 1549. Available online at https://doi.org/10.1177/0002764202045010005
3. Fitri, A.Z. (2021). Blue Ocean Strategy for Improving Quality and Competitiveness of Islamic Educational Environtment. *Asian Social Science and Humanities Research Journal, 3*(2), 17-27. DOI: https://doi.org/10.37698/ashrej.v3i2.75
4. Išoraitė, M., & Alperytė, I. (2022). How Blue Ocean Strategy helps innovate social inclusion. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, 10*(2), 239-254. Available online at http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.2(15)
5. Kamal, A. H., & Dionne-Odom, J.N. (2016). A Blue Ocean Strategy for Palliative Care: Focus on Family Caregivers. *Journal of Pain and Symptom Management*, 51(3), 1-3.

6. Kaushik, & Ganguly, K. (2020). Blue Ocean Strategy: A marketing theory to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *American Journal of Business and Management Research*, *1*(1), 30-45. Available online at https://doi.org/10.15864/ajbmr.1101
7. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *The Blue Ocean Strategy Reader.* Boston: Harvard Business Review Press.
8. Madaun, A.S. (2024). Mapping the Process of Developing Priest Candidates at the Anging Mammiri Major Seminary Yogyakarta Based on the Business Model Canvas. *Proceedings the 2nd International Conference on Economics, Business, and Management Research* (ICEBMR), *2*(1), 99-109. Available online at https://e-conf.usd.ac.id/index.php/icebmr/icebmr2023/paper/viewFile/3378/547
9. Merriam Webster Dictionary (n.d.). Diakses dari https://www.merriam-webster.com/dictionary/seminary
10. Moberg, M. (2022). Understanding Religious-Organizational Marketization: The Case of the United States Mainline. *Journal of the American Academy of Religion, 90* (4), 815-835. Available online at https://doi.org/10.1093/jaarel/lfac076
11. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
12. Putnarubun, A., Muskita, S., Ferdinandus, A., Pakpahan, R., & Wattimena, J. (2019). Pelatihan Kepemimpinan bagi Siswa SMA Negeri 2 Kabupaten Sorong. *Journal of Dedication to Papua Community*, *2*(1), 95-102. Available online at https://doi.org/10.34124/288515
13. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
14. Suandi, M. (2018). Kajian Gaya Kepemimpinan dan Profil Organisasi Terhadap Pencapaian Target Rencana Strategis RS Katolik di Palembang Periode 2015-2016. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, *4*(2), 135-146. Available online at https://doi.org/10.7454/ARSI.V4I2.2565
15. Walz, M. (2021). Study, truth, and personal formation: Reflections on John Paul II's Pastores dabo vobis. *International Journal of Christianity & Education, 25*(1), 277 - 289. Available online at https://doi.org/10.1177/20569971211008930
16. Weerawardena, J., McDonald, R., & Mort, G. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business, 45*(1), 346-356. Available online at https://doi.org/10.1016/J.JWB.2009.08.004
17. Zharovska, I. (2023). The role of religious organizations in modern socio-legal relations. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences, 10*(1), 65-70. Available online at https://doi.org/10.23939/law2023.37.065