

MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PENDIDIKAN

Sulistya Umie Rukmanasari

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN MALIKI Malang
e-mail: Sulistya1992@gmail.com

Abstract: *Competition as the main feature of modern civilization has evolved as solid mastery of information and communication technologies are innovative and varied. The competitiveness is one very important advantage for an organization, competitiveness is not only a strength but more than that is the consistency in order to withstand the increasingly fierce competition. So to be the winner in providing educational services required analysis of competitiveness and the implementation of appropriate strategies and superior to win the competition. There are several techniques that can be used in analyzing the competitiveness in the world of education, namely to make: (1) the SWOT matrix; (2) matrix SPACE; and (3) the BCG matrix*

Keywords: *strategic management, competitiveness, education*

Abstrak: Persaingan sebagai ciri utama peradaban modern telah berkembang seiring mantapnya penguasaan terhadap teknologi informasi dan komunikasi yang inovatif dan variatif. Daya saing merupakan salah satu keunggulan yang sangat penting bagi sebuah organisasi, daya saing tidak hanya sebuah kekuatan tapi lebih dari itu merupakan konsistensi untuk tetap bertahan menghadapi persaingan yang semakin ketat. Maka untuk menjadi pemenang didalam memberikan pelayanan pendidikan dibutuhkan analisa daya saing dan penerapan strategi yang tepat dan unggul untuk memenangkan kompetisi. Ada beberapa teknik yang dapat digunakan dalam menganalisa daya saing dalam dunia pendidikan, yaitu dengan membuat: (1) matriks SWOT; (2) matriks SPACE; dan (3) matriks BCG

Kata-Kata Kunci: manajemen startegi, daya saing, pendidikan

Pendahuluan

Pada saat ini, persaingan di dalam memberikan pelayanan pendidikan tidak bisa dihindari, hal ini terjadi karena perkembangan globalisasi teknologi dan informasi, sebagaimana yang diungkapkan oleh Darlyn Damasco dalam penelitiannya yang menguraikan kondisi di atas bahwa *Globalization is a growing challenge to higher education*

institutions worldwide. It refers to the phenomenon where the borders separating countries are disappearing. Globalization is very closely intertwined with internationalization (dalam www.international.ac.uk, diakses tanggal 01 Juni 2015). Perkembangan pesat di bidang teknologi informasi dan komunikasi pada abad ke-21 telah membawa banyak perubahan dalam berbagai kehidupan manusia dan lingkungan bisnis, tidak terkecuali dunia pendidikan dan berbagai institusi di dalamnya.

Persaingan sebagai ciri utama peradaban modern telah berkembang seiring mantapnya penguasaan terhadap teknologi informasi dan komunikasi yang inovatif dan variatif. Dunia pendidikan pun mau tidak mau ikut terlibat dalam persaingan ini. Institusi pendidikan dituntut untuk menunjukkan profesionalitas dalam pemberian layanan akademisnya. Tingginya tingkat persaingan di dunia pendidikan ini menyebabkan lembaga-lembaga pendidikan harus bersiap diri, menganalisis daya saing dan menerapkan strategi untuk mencari keunggulan yang bisa menjamin terjaganya eksistensi institusi pendidikan dalam persaingan yang makin ketat. Daya saing merupakan salah satu keunggulan yang sangat penting bagi sebuah organisasi, daya saing tidak hanya sebuah kekuatan tapi lebih dari itu merupakan konsistensi untuk tetap bertahan menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Maka untuk menjadi pemenang didalam memberikan pelayanan pendidikan dibutuhkan analisa daya saing dan penerapan strategi yang tepat dan unggul untuk memenangkan kompetisi. Oleh karena itu, dalam artikel ini penulis mencoba untuk membahas terkait analisa daya saing dan penerapan strategi baik di lembaga pendidikan.

Pengertian Posisi Daya Saing dalam Pendidikan

Keunggulan bersaing menurut Kotler dan Amstrong (2006: 256) adalah keunggulan perusahaan terhadap perusahaan pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih besar kepada konsumen, dengan harga lebih rendah maupun dengan memberikan mafaat lebih besar karena harganya lebih tinggi. Selanjutnya Michael E. Porter (2008: 9) mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menerapkan strategi generik (keunggulan biaya, differensiasi, dan fokus) ke dalam strategi pemasaran. pada dasarnya keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan bagi pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya, nilai tersebut adalah sesuatu yang pembeli bersedia membayar, dan

nilai yang unggul tersebut berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada harga yang di berikan pesaing, nilai tersebut memberikan manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada nilai yang di berikan pesaing.

Pendapat serupa dikemukakan oleh Bharadwaj (1993: 83-99) yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk diiru oleh para pesaingnya. Sedang asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain. Pendapat di atas di dukung oleh pendapat Styagraha yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu badan usaha untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan (Satyagraha, 1994: 14).

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing merupakan usaha serta kemampuan dari sebuah perusahaan untuk memberikan nilai lebih kepada produk yang dihasilkan dan mendapatkan nilai lebih dari konsumen karena harga jual yang tinggi dan manfaat dari produk tersebut. Dewasa ini berbagai upaya perbaikan pengelolaan pendidikan di tingkatkan dalam mencapai peningkatan daya saing lembaga pendidikan yang lebih berkualitas. Upaya-upaya yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam peningkatan daya saing sekolah dilakukan dilandasi suatu kesadaran dalam melihat dunia pendidikan pada saat ini yang menginginkan untuk meningkatkan suatu kualitas bangsa yaitu pengembangan watak bangsa (*Nation Character Building*). Sumber Daya Manusia dalam dunia pendidikan merupakan unsur pokok yang harus dikelola dan dikembangkan secara terus menerus, sehingga dapat menjadi aset yang bermanfaat bagi pendidikan.

Indonesia membuat lompatan signifikan dalam daya saing di tingkat dunia dengan menempati urutan 34 dari 144 negara. Dalam

laporan daya saing global (*The Global Competitiveness Report/ GCR*) tahun 2014-2015 yang dimuat di website World Economic Forum (WEF) <http://www.weforum.org>, posisi daya saing Indonesia membaik dibandingkan laporan yang sama tahun 2013-2014, pada posisi 38. Sebelumnya, dalam laporan tahun 2012-2103 Indonesia berada pada posisi 50. Naiknya ranking indeks daya saing Indonesia pada periode ini dikarenakan perbaikan di beberapa kriteria seperti infrastruktur dan konektivitas, kualitas tatakelola sektor swasta dan publik, efisiensi pemerintahan, dan pemberantasan korupsi. *The Global Competitiveness Report's* didasarkan pada *Global Competitiveness Index* (GCI), yang diperkenalkan *World Economic Forum* pada tahun 2004. Laporan ini mendefinisikan daya saing sebagai seperangkat institusi, kebijakan dan faktor-faktor yang menentukan tingkat produktivitas suatu negara. Skor GCI dihitung berdasarkan 12 kategori yakni institusi atau lembaga, infrastruktur, makroekonomi, kesehatan dan pendidikan dasar, pendidikan tinggi dan pelatihan, efisiensi pasar, efisiensi tenaga kerja, pengembangan pasar keuangan, kesiapan teknologi, ukuran pasar, kecanggihan bisnis, dan inovasi.

Oleh karena itu dengan adanya daya saing dalam pendidikan, sekolah-sekolah yang ada pada saat ini akan berkompetisi memperbaiki dan memajukan kualitas sekolah mereka masing-masing dengan program peningkatan mutu. Adanya peningkatan mutu maka indikator mutu pendidikan harus ada, menurut M.N. Nasution mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk. Kedelapan dimensi, diantaranya: (1) Kinerja (*Performance*); (2) *Features*; (3) Kendala (*Reability*); (4) *Conformance*; (5) Daya Tahan (*Durability*); (6) *Serviceability*; (7) Estetika; dan (8) Kualitas yang dipresepsikan (*perceived quality*).

Adapun indikator yang menjadi tolok ukur mutu pendidikan yaitu hasil akhir pendidikan. Hasil tersebut yang menjadi titik tolak pengukuran pendidikan suatu lembaga pendidikan, diantaranya: tes tulis, proses pendidikan, daftar absen, dll. Selain itu, tolok ukur keberhasilan mutu pendidikan dilihat dari Indikator peningkatan mutu pendidikan di sekolah dilihat pada setiap komponen pendidikan antara lain: mutu lulusan, kualitas guru, kepala sekolah, staf sekolah (Tenaga Administrasi, Laboran dan Teknisi, Tenaga Perpustakaan), proses pembelajaran, sarana dan prasarana, pengelolaan sekolah, implementasi kurikulum, sistem penilaian dan komponen-lainnya.

Penyusunan *Matriks Swot*, *Matriks Space* dan *Matriks Bcg* dalam Meningkatkan Daya Saing di Dunia Pendidikan

1. Matriks SWOT

Matriks SWOT atau yang sering disebut dengan analisis SWOT merupakan metode perencanaan terstruktur yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) yang terdapat pada suatu proyek atau perusahaan. Analisis SWOT dapat digunakan untuk produk, tempat, industri, atau perseorangan. Analisis ini melibatkan tujuan spesifik dari bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang dapat membantu atau malah menyulitkan dalam tujuan. Teknik ini dikembangkan oleh Albert Humphrey, yang memimpin pertemuan Stanford Research Institute (sekarang menjadi SRI International) pada tahun 1960-an dan 1970-an menggunakan data dari perusahaan. Matrik SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan peluang), strategi WO (kelemahan peluang), strategi ST (kekuatan ancaman), dan strategi WT (kelemahan ancaman) (David, 2011: 327).

Walaupun matrik SWOT digunakan secara luas dalam perencanaan strategis, analisis tersebut memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, SWOT tidak menunjukkan cara mencapai suatu keunggulan kompetitif. Matriks itu harus dijadikan titik awal untuk diskusi mengenai bagai strategi yang diusulkan dapat diterapkan serta berbagai pertimbangan biaya manfaat yang pada akhirnya mengarah pada keunggulan kompetitif. Kedua, SWOT merupakan penilaian yang statis (atau terpotong-potong) dan tunduk oleh waktu. Matriks SWOT bisa jadi mempelajari sebuah gambar film dimana anda bisa melihat pameran utama dan penataannya tetapi tidak mungkin dapat memahami alur ceritanya. Ketiga, analisis SWOT bisa membuat perusahaan memberi penekanan yang berlebih pada satu faktor internal atau eksternal tertentu dalam merumuskan strategi. Terdapat interelasi di antara faktor-faktor internal dan eksternal utama yang tidak ditunjukkan dalam SWOT namun penting dalam penggunaan strategi.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT, yaitu: (1) buatlah daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan; (2) buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan; (3) buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan; (4) buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama

perusahaan; (5) cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catatlah hasilnya pada Strategi SO; (6) cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catatlah hasilnya pada Strategi WO; (7) cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catatlah hasilnya pada strategi ST; dan (8) cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catatlah hasilnya pada strategi WT (David, 2011: 330).

Setelah melakukan pendataan dan mendeteksi potensi internal dan eksternal organisasi, berikutnya adalah membuat matriks SWOT. Dalam membuat matriks SWOT, seluruh data dari tabel diagnosis ditransfer kedalam bentuk matriks SWOT, untuk dicarikan strategi yang tepat.

INTERNAL EKSTERNAL	Streghths (Kekuatan) :		Weaknesses (Kelemahan) :		
	1		1		
	2		2		
	3		3		
	4		4		
	5		5		
Opportunities (peluang) :		Strategi OS (Ada kekuatan dan dari eksternal ada peluang, organisasi dapat berkembang)		Strategi OW (Ada peluang besar dari luar, namun hati-hati internal organisasi lemah)	
1		1		1	
2		2		2	
3		3		3	
4					
5					
Threats (Ancaman) :		Strategi TB (Ada ancaman dari luar, namun tidak perlu kuatir karena internal organisasi sangat kuat)		Strategi TW (Gawat, ada ancaman dari luar disisi lain secara internal organisasi masih banyak kelemahan)	
1		1		1	
2		2		2	
3		3		3	
4					
5					

(Matriks SWOT)

industri. Keempat faktor ini kiranya merupakan penentu terpenting dari posisi strategi keseluruhan suatu organisasi (David, 2011: 332).

Bergantung pada jenis organisasi, beragam variabel bisa memetakan masing-masing dimensi yang ditunjukkan dalam sumbu matriks SPACE. Faktor-faktor yang sebelumnya dimasukkan di dalam matriks EFE dan IFE harus ikut dipertimbangkan ketika mengembangkan matriks SPACE. Sebagai contoh, pengembalian atas investasi, pengungkit, likuiditas, modal kerja, dan arus kas biasanya dipandang sebagai faktor-faktor penentu kekuatan finansial sebuah organisasi. Seperti Matriks SWOT, Matriks SPACE hendaknya disesuaikan dengan organisasi tertentu yang sedang dikaji dan didasarkan pada sebanyak mungkin informasi faktual.

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut:

- a. Pilih serangkaian variabel untuk menentukan kekuatan finansial (FS), Keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS)
- b. Nilai variabel-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai 6 paling baik untuk FS dan IS. Nilai variabel-variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan pesaing pada sumbu IS dan ES, buatlah dengan industri lain.
- c. Hitunglah rata-rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang anda berikan pada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel dalam dimensi yang bersangkutan.
- d. Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang sesuai dalam Matriks SPACE.
- e. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu x (CA, IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS, ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y. petakan perpotongan kedua titik X dan Y (xy yang baru) tersebut.
- f. Gambarlah arah vektor (*directional vector*) dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

Contoh Matrik SPACE Untuk Sebuah Bank:

Kekuatan Finansial	Peringkat
Rasio modal pokok bank adalah 7,23%, yang berarti 1,23 point persentase lebih tinggi dari rasio 6 persen yang dipersyaratkan	1,0
Pengembalian atas aset bank adalah negatif 0,77, dibandingkan dengan rasio rata-rata industri perbankan sebesar positif 0,70.	1,0
Laba bersih bank adalah sebesar \$183 juta, turun 9% dari tahun sebelumnya	3,0
Pendapatan Bank Meningkat 7% menjadi \$3,46 milyar	<u>4,0</u>
	9,0
Kekuatan Industri	
Deregulasi menghasilkan kebebasan geografis dan produk	4,0
Deregulasi meningkatkan kompetisi di industri perbankan	2,0
Undang-undang baru memungkinkan bank untuk mengakuisisi bank lain di provinsi lain	<u>4,0</u>
	10,0
Stabilitas lingkungan	
Negara-negara tertinggal mengalami inflasi yang tinggi dan ketidakstabilan politik.	-4,0
Berkantor pusat di Qindao, secara historis bank sangat bergantung pada industri baja, minyak, gas.	-5,0
Deregulasi perbankan telah menciptakan ketidakstabilan di semua industri	<u>-4,0</u>
	-13,0
Keunggulan kompetitif	
Bank menyediakan jasa pemrosesan data untuk lebih dari 450 industri di 15 provinsi	-2,0
Bank-bank supraregional, internasional, dan nonbank menjadi kompetitif.	-5,0
Bank memiliki basis konsumen yang luas	<u>-2,0</u>
	-9,0
Rata-rata ES adalah $-13,0/3 = -4,33$ rata-rata IS adalah $+10,0/3 = 3,33$	

Rata-rata CA adalah $-9,0/3 = -3,00$ rata-rata FS adalah $+9,0/4 = 2,25$
Koordinat arah vektor: sumbu x: $-3,00 + (+3,33) = +0,33$
Sumbu y: $-4,33 + (+2,25) = -2,08$
Bank tersebut harus menjalankan Strategi Kompetitif

3. Matriks BCG

Ketika divisi-divisi suatu perusahaan bersaing di industri yang berbeda, strategi yang terpisah dikembangkan untuk setiap bisnis. Secara khusus matriks BCG dan matriks IE (Internal dan Eksternal) secara khusus dirancang untuk membantu upaya-upaya perusahaan multidivisional dalam merumuskan strategi. Matriks BCG secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG memungkinan sebuah organisasi multidevisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari setiap divisi relatif terhadap semua divisi lain di dalam organisasi. Posisi pangsa pasar relatif (*relative market share position*) didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar (atau pendapatan) yang dimiliki oleh perusahaan pesaing terbesar di industri tersebut (David, 2011: 337). Manfaat terbesar dari matriks BCG adalah menarik perhatian kita pada arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi dalam organisasi.

Matriks BCG adalah perangkat strategi untuk memberi pedoman pada keputusan alokasi sumber daya berdasarkan pangsa pasar dan pertumbuhan UBS. Matriks BCG merupakan empat kelompok bisnis, yaitu (Mustika Sari, dalam sarilovely.blogspot.com, diakses tanggal 5 April 2015):

- a. Tanda tanya (Question Mark) Divisi dalam kuadran I memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Biasanya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatan kasnya rendah. Bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.
- b. Bintang (Star) Bisnis di kuadran II (disebut juga Bintang) mewakili peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relatif yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi seharusnya menerima investasi yang besar untuk

mempertahankan dan memperkuat posisi dominan mereka. Kategori ini adalah pemimpin pasar namun bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar dan mengantisipasi para pesaingnya. Integrasi ke depan, ke belakang, dan orizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan joint venture merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan divisi ini.

- c. Sapi perah (Cash Cow) Divisi yang berposisi di kuadran III memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Disebut sapi perah karena menghasilkan kas lebih dari yang dibutuhkan, mereka seringkali diperah untuk membiayai untuk membiayai sektor usaha yang lain. Banyak sapi perah saat ini adalah bintang di masa lalu, divisi sapi perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. Pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik dapat menjadi strategi yang menarik untuk sapi perah yang kuat. Tetapi, ketika divisi sapi perah menjadi lemah, retrenchment atau divestasi lebih sesuai untuk diterapkan.
- d. Anjing (Dog) Divisi kuadran IV dari organisasi memiliki pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah atau tidak tumbuh. Mereka adalah anjing dalam portofolio perusahaan. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini seringkali dilikuidasi, divestasi atau dipangkas dengan retrenchment. Ketika sebuah divisi menjadi anjing, retrenchment dapat menjadi strategi yang terbaik yang dapat dijalankan karena banyak anjing yang mencuat kembali, setelah pemangkasan biaya dan aset besar-besaran, menjadi bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan.

Kelebihan dari Matriks BCG adalah salah satu alat pembuat keputusan yang paling mudah. Hanya dengan membaca grafiknya, orang akan dapat dengan mudah melihat di posisi manakah perusahaan mereka berada. Matriks ini memusatkan perhatian pada arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi organisasi. Divisi dapat berubah dari waktu ke waktu: anjing menjadi tanda tanya, tanda tanya menjadi bintang, bintang menjadi sapi perah, dan sapi perah menjadi anjing. Namun yang jarang terjadi adalah perubahan yang searah jarum jam. Adapun untuk kelemahan dari matriks ini hanya menggunakan dua dimensi yaitu pangsa pasar

relative dan tingkat pertumbuhan pasar. Kemungkinan sulit mendapatkan data pangsa pasar maupun tingkat pertumbuhan pasar. Terlalu menyederhanakan banyak bisnis karena memandangi semua bisnis sebagai bintang, sapi perah, anjing atau tanda tanya.

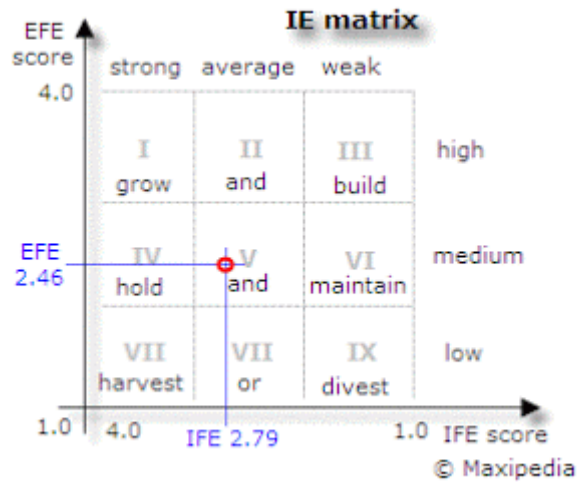
Dalam metode ini, diasumsikan bahwa setiap unit bisnis tidak tergantung pada unit bisnis lain, padahal dalam beberapa kasus, unit bisnis "anjing" bisa membantu unit bisnis lain untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Matriks ini tidak menggambarkan apakah berbagai divisi atau industri mereka bertumbuh sepanjang waktu, sehingga matriks ini tidak memiliki karakteristik waktu, sehingga terdapat variabel lain yang penting seperti ukuran pasar dan keunggulan kompetitif. Matriks sangat bergantung pada luasnya definisi pasar. Suatu unit bisnis dapat mendominasi pada pasar yang kecil, tetapi memiliki pangsa pasar sangat rendah dalam industri secara keseluruhan. Dalam kasus seperti itu, definisi dari pasar dapat membuat perbedaan antara "anjing" dan "sapi perah".

Penyusunan Matriks IE, Matriks Grand Strategi, dan Matriks qsp dalam Meningkatkan Daya Saing dalam Pendidikan

1. Matriks IE

Matrik IE memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matrik IE dan Matrik BCG menempatkan divisi-divisi dalam organisasi dalam sebuah diagram sistematis; untuk itulah alasan mengapa keduanya disebut "matrik portofolio". Akan tetapi ada perbedaan penting antara matrix BCG dan matrik IE. Pertama sumbernya tidak sama dan juga matrik IE membutuhkan lebih banyak informasi mengenai divisi daripada matrik BCG. Selain itu implikasi strategis dari matrik berbeda, untuk itu sebagian penyusun strategi diberbagai perusahaan multidivisional sering mengembangkan kedua matrik ini dalam merumuskan strategi alternatif.

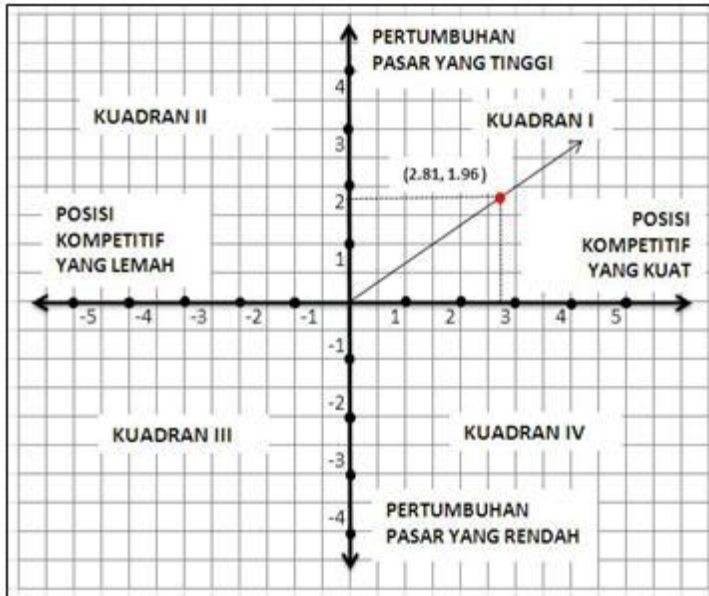
Matrik IE didasarkan pada dua dimensi kunci : skor bobot IFE total pada sumbu X dan skor bobot EFE total pada sumbu Y . Kita ingat kembali skor bobot pada topic bahasan yang lalu, skor bobot : IFE total 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal lemah; 2,00 sampai 2,99 sedang; 3,00 sampai 4,00 adalah kuat. Serupa dengan EFE total 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi eksternal lemah; 2,00 sampai 2,99 sedang; 3,00 sampai 4,00 adalah kuat. Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel matrik IE, maka dapat dijelaskan sebagai berikut Rangkuti (2001: 42 – 46):



- a. Strategi pertumbuhan (*Growth strategy*). Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset atau profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.
- b. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi. Jika perusahaan memilih strategi konsentrasi, perusahaan dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber daya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan memilih strategi diversifikasi, perusahaan dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi.

- c. Konsentrasi melalui integrasi vertikal. Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara backward integration (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara forward integration (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (high market share) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.
 - d. Konsentrasi melalui integrasi horizontal. Strategi pertumbuhan melalui strategi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa.
 - e. Diversifikasi konsentris. Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi competitive position sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.
 - f. Diversifikasi konglomerat. Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi competitive position yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain.
2. Matriks Grand Strategi

Matrik Grand Strategy merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*Competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks. Berikut gambar matriks grand strategy:



Gambar 4.4 Grafik Grand Strategy |

Matrik Grand Strategy mempunyai empat kuadran yang mewakili keadaan suatu perusahaan. Pada Kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan pada kuadran ini mempunyai posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Tidak bijak untuk perusahaan di Kuadran I untuk bergerak jauh dari keunggulan kompetitif yang dimilikinya saat ini. Ketika organisasi pada Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat menjadi strategi yang efektif. Bila perusahaan pada Kuadran I terlalu berkomitmen pada pada suatu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit.

Perusahaan pada Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Walaupun industri mereka bertumbuh, mereka tidak mampu untuk bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan ,mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat berubah dengan cara terbaik untuk

memperbaiki daya saingnya. Karena perusahaan pada Kuadran II berada pada industri yang pasarnya tumbuh secara cepat, strategi intensif (bukannya integrative atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama yang dipikirkan. Tetapi, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi yang unik atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal sering menjadi alternatif yang disukai. Sebagai jalan terakhir Divestasi dan likuidasi merupakan cara yang dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat memberikan dana yang dibutuhkan untuk membeli bisnis lain atau membeli kembali saham perusahaan.

Perusahaan di Kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan asset dan biaya secara ekstensif (retrenchment) harus dilakukan terlebih dahulu. Alternatif lain yaitu melakukan diverifikasi untuk mengalihkan sumber daya dari bisnis ke bidang lain, jika gagal alternatif seperti seperti divestasi atau likuidasi dapat dilakukan.

Untuk Kuadran IV, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiverifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan. Perusahaan di Kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diverifikasi dengan sukses. Perusahaan tersebut juga dapat menjalankan joint venture.

Matrik Grand Strategi pada organisasi non profit dapat digunakan. Namun harus dimodifikasi dan disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi pemerintahan yang menggunakan. Pada organisasi profit terdapat dua dimensi evaluative yaitu pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif dengan 4 kuadran yang didalamnya terdapat strategi yang dapat digunakan.

3. Matriks QSP

QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kritis internal dan eksternal (David, 2004). QSPM

adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Seperti alat analisis untuk memformulasikan strategi lainnya, QSPM juga membutuhkan *intuitive judgement* yang baik (Umar, 2003).

Enam tahapan dalam pembuatan matriks QSP yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Membuat daftar peluang/ancaman dari faktor eksternal dan kekuatan/kelemahan faktor internal.
- b. Memberi bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut. Jumlah seluruh bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0.
- c. Memeriksa matriks SWOT dan mengenali strategi-strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan.
- d. Menentukan Nilai Daya Tarik (AS) yang didefinisikan sebagai angka yang menunjukkan daya tarik relatif masing-masing strategi pada suatu rangkaian alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik ditentukan dengan memeriksa masing-masing faktor eksternal atau faktor internal, satu per satu, sambil mengajukan pertanyaan, "Apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawaban atas pertanyaan tersebut adalah *ya*, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif dengan faktor kunci. Khususnya, Nilai Daya Tarik harus diberikan pada masing-masing strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif suatu strategi terhadap yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Cakupan Nilai Daya Tarik adalah : 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = wajar menarik; dan 4 = sangat menarik. Jika jawaban atas pertanyaan tersebut adalah *tidak*, hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing faktor kunci tidak mempunyai pengaruh atas pilihan khusus yang dibuat. Oleh karena itu, jangan beri Nilai Daya Tarik pada strategi-strategi dalam rangkaian tersebut.
- e. Menghitung TAS (Total Nilai Daya Tarik). Total Nilai Daya Tarik didefinisikan sebagai hasil mengalikan bobot (langkah b)

dengan Nilai Daya Tarik di masing-masing baris (langkah d). Total Nilai Daya Tarik menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak dari faktor keberhasilan krisis eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Nilai Total Daya Tarik, semakin menarik strategi alternatif tersebut.

- f. Menghitung Jumlah Total Nilai Daya Tarik. Jumlah Total Nilai Daya Tarik (STAS) mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam rangkaian alternatif. Semakin tinggi nilainya menunjukkan semakin menarik strategi tersebut. Besarnya perbedaan di antara Jumlah Total Nilai Daya Tarik dalam suatu rangkaian strategi-strategi alternatif menunjukkan tingkat relatif dikehendaknya suatu strategi daripada yang lain.

Kesimpulan

Dari pemaparan diatas maka ada beberapa hal yang dapat penulis simpulkan yaitu:

1. Pengertian daya saing adalah usaha serta kemampuan dari sebuah perusahaan untuk memberikan nilai lebih kepada produk yang dihasilkan dan mendapatkan nilai lebih dari konsumen karena harga jual yang tinggi dan manfaat dari produk tersebut. Dalam dunia pendidikan daya saing tampak pada kualitas pelayanan pendidikan serta hasil dari proses pendidika itu sendiri.
2. Ada beberapa teknik yang dapat digunakan dalam menganalisa daya saing dalam dunia pendidikan, yaitu dengan membuat: (1) matriks SWOT, adalah merupakan metode perencanaan terstruktur yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) yang terdapat pada suatu organisasi; (2) matriks SPACE, merupakan kerangka empat sudut pandang yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu; dan (3) matriks BCG yang secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri.
3. Selain ketiga matriks tersebut juga ada beberapa matriks lainnya, yaitu: (1) matriks IE yang memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel; (2) matriks Grand Strategy merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi yang didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*Competitive position*) dan pertumbuhan pasar

(*market growth*); dan (3) matriks QSP, yaitu alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Kotler, Philip & Gary Armstrong. 2006. *Dasar-Dasar Pemasaran. Edisi Ketujuh*. Jakarta: Salemba Empat Prentice-Hall
- Sari, Mustika. *Boston Consulting Group*, sarilovely.blogspot.com/2010/06/boston-consulting-group-bcg.html, diakses tanggal 05 April 2015, pukul 11:30 WIB.
- Porter, Michael E. 2008. *Keunggulan Bersaing*. Tangerang: KARISMA Publishing Group, 2008)
- Satyagraha, Hadi. 1994. *Keunggulan Bersaing dan Aliansi Strategis: Resefinisi SWOT*. Usahawan. No.4, Th. XXIII
- Sundar G. Bharadwaj, P. R.Varadarajan, & Fahly, Jihn. *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*", (Journal of Marketing. Vol. 57 Oktober, 1993), hlm. 83-99 di unduh melalui ilmiah-jurnal.blogspot.com tanggal 01 April 2015
- Tagarino, Darlyn Damasco. *Positioning to Meet Global Competition: The Higher Education Challenge*. Makalah dalam International forum: "Globalization and Integration in Higher Education" di unduh melalui www.international.ac.uk tanggal 01 Juni 2015
- Umar, Husein. 2003. *Strategic Managemen In Action. Cetakan Ketiga*. Jakarta: PT. Gramedia Pustska Utama