

Strategi Kompetitif Dalam Lembaga Pendidikan

Bashori

Dosen STAI Tuanku Tambusai Pasir Pengaraian, Riau

Pos-el: bashoribashori@gmail.com

Abstrak:

Maraknya pertumbuhan lembaga pendidikan dalam tahun terakhir ini menunjukkan dinamisnya perkembangan sektor pendidikan. Meningkatnya kesadaran akan pendidikan menjadi salah satu unsur yang mendorong tumbuh dan berkembangnya berbagai lembaga pendidikan. Namun demikian, kompetisi kualitas pendidikan menjadi penilaian utama dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang semakin menjamur di lingkungan kita. Lembaga pendidikan yang berhasil tumbuh dengan baik yaitu lembaga pendidikan yang mampu mengembangkan strategi kompetitif dengan cara melihat peluang yang ada, selain selalu melakukan pengembangan secara berkelanjutan. Dalam mencapai semua keinginan tersebut, diperlukan beberapa strategi. Keunggulan kompetitif adalah salah satu kemampuan untuk memformulasi strategi pencapaian peluang dan minat konsumen melalui maksimisasi penerimaan dari investasi yang dilakukan. Sehingga strategi kompetitif menjadi salah satu solusi utama dalam melihat persaingan lembaga pendidikan.

Abstract:

The rise of educational institutions in recent years shows the dynamic development of the education sector. Increased awareness of education becomes one of the elements that encourage the growth and development of various educational institutions. Nevertheless, the competition of quality education becomes the main assessment in developing educational institutions that are increasingly mushrooming in our environment. Successful educational institutions that grow well are educational institutions that are able to develop competitive strategies by looking at opportunities that exist, in addition to always doing sustainable development. In reaching all these desires, some strategies are needed. Competitive advantage is one of the ability to formulate strategies to achieve opportunities and interests of consumers through the maximization of receipts from investments made. So that competitive strategy becomes one of the main solutions in seeing the competition of educational institution.

Kata Kunci: *Strategi, Kompetitif, Lembaga Pendidikan*

Pendahuluan

Pendidikan adalah proses pendewasaan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mengembangkan ide-ide kreativitas skill yang dimiliki para peserta didik. Komponen pendidikan sendiri memiliki peranan penting dalam mengembangkan kreativitas tersebut. Namun demikian, lembaga pendidikan dituntut mampu berinovasi

dalam mengembangkan kebutuhan pasar dunia kerja sehingga *outcome* pendidikan yang dibutuhkan akan mampu tercapai sesuai harapan kerja. Untuk mencapai kesuksesan tersebut diperlukan berbagai langkah untuk menempuhnya. Inovasi, kreativitas, dan ide yang selalu *update* diperlukan dalam keberlangsungan kependidikan agar mampu bersaing seiring dengan era-global yang begitu massif.

Dalam mencapai semua keinginan itu, diperlukan beberapa strategi. Keunggulan kompetitif adalah kemampuan untuk memformulasi strategi pencapaian peluang dan minat konsumen melalui maksimisasi penerimaan dari investasi yang dilakukan. Sekurang-kurangnya ada dua prinsip pokok yang perlu dimiliki lembaga pendidikan untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu adanya nilai pandang pelanggan dan keunikan produk. Strategi kompetitif dalam pendidikan adalah adanya inovasi, kreativitas dan ide yang baru.

Maraknya pertumbuhan lembaga pendidikan dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan dinamisnya perkembangan sektor pendidikan. Meningkatnya kesadaran akan pendidikan menjadi salah satu unsur yang mendorong tumbuh dan berkembangnya berbagai lembaga pendidikan. Namun demikian, kompetisi kualitas pendidikan menjadi penilaian utama dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang semakin menjamur di lingkungan kita. Lembaga pendidikan yang berhasil tumbuh dengan baik saat ini adalah pada lembaga pendidikan yang mampu mengembangkan strategi kompetitif melihat peluang yang ada selain selalu melakukan pengembangan secara terus menerus. Persaingan lembaga pendidikan seyogyanya bisa dilihat sebagai sebuah motivasi dalam mengembangkan kualitas pendidikan agar pendidikan yang tercipta mampu menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas. Strategi daya saing dan inovatif adalah salah satu unsur terpenting agar dapat melihat perkembangan pendidikan secara baik.

Inovasi adalah salah satu bagian terpenting dalam mendayagunakan persaingan yang begitu luas. Suburnya pertumbuhan lembaga pendidikan perlu dibarengi kompetensi atau daya saing yang

kuat pula. Selain sebagai pergeseran era globalisasi, persaingan dalam semua sisi menjadi keniscayaan yang tidak bisa terlakkan. Guna memenangkan persaingan dalam bisnis pendidikan memerlukan strategi khusus dan inovatif sehingga mampu mengikuti tantangan zaman. Jika tidak, jelas ketertinggalan akan menjadi pilihan utama bagi lembaga pendidikan yang enggan merencanakan strategi kompetitif secara baik dan tepat.

Sejalan dengan landasan tersebut, maka islam melihat bersaing atau berkompetisi dalam kebaikan menjadi hal yang mesti diupayakan demi meraih suatu tujuan yang kita inginkan. Sebagaimana dijelaskan dalam ayat:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّئُهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Atinya: Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu (Q.S Al- Baqarah: 148)

Ayat tersebut sejatinya memberikan gambaran kepada kita bagaimana pentingnya dalam meraih kompetisi dalam banyak hal. Selain capaian dalam sebuah kebaikan, strategi kompetitif juga mampu menjadikan segala organisasi semakin hidup dan mampu berinovasi ke arah yang lebih baik.

Munculnya persaingan dalam dunia pendidikan merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya persaingan, maka pendidikan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar maupun dari dalam lembaga pendidikan yang akan membe-

rikan pengaruh yang cukup besar terhadap kelangsungan hidup lembaga pendidikan tersebut. Untuk itu, setiap lembaga pendidikan dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi di pasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan pendidikan sehingga mampu bersaing dengan dunia bisnis lainnya dan berupaya untuk meminimalisasi kelemahan-kelemahan dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki.

Berdasarkan konsepsi tersebut, maka lembaga pendidikan dituntut mampu memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Dengan adanya tekanan persaingan yang begitu ketat baik secara langsung atau tidak langsung, maka hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja segala organisasi bisnis, pendidikan, dan sosial baik dalam hal teknologi, kebutuhan pelanggan dan juga siklus perubahan. Pada saat kondisi seperti itulah sangat diperlukan strategi yang tepat dalam mengambil keputusan maupun langkah-langkah tertentu untuk mempertahankan usaha tersebut. Dengan demikian, strategi kompetitif diperlukan guna melihat segala perubahan yang memungkinkan terjadi di lembaga pendidikan maupun lembaga lain selain pendidikan.

Strategi Kompetitif

Setiap lembaga pendidikan mengarahkan kegiatan pembelajaran untuk dapat menghasilkan *output* Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat memberikan kepuasan kepada *stakeholder* sehingga dalam jangka waktu dan jumlah lulusan tertentu dapat diperoleh kepuasan seperti yang diharapkan. Melalui SDM lulusan yang dihasilkannya, perusahaan menciptakan, membina dan mempertahankan kepercayaan langganan akan lulusan ter-

sebut. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh ketepatan produsen yakni lembaga pendidikan dalam memberikan kepuasan kepada sasaran *stakeholder* konsumen yang ditentukannya, dimana usaha-usaha pengguna jasa alumni diarahkan kepada konsumen yang ditujukan sebagai sasaran pasarnya. Dalam hal tersebut nilai jual alumni menunjang lembaga pendidikan didasarkan pada konsep pemasaran untuk dapat menentukan strategi nilai jual lembaga pendidikan yang mengarahkan kepada sasaran pasar yang sebenarnya.

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" yang berasal dari "*stratos*" yang berarti militer dan '*ag*' yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang.¹ Hal senada juga disampaikan oleh seorang ahli bernama Clausewitz yang menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang. Strategi secara umum didefinisikan sebagai cara mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.²

Definisi lain pengertian strategi menurut David Hunger dan Thomas Wheleen adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.³

¹ Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 10.

² Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* (Bandung: Kencana, 2016, hlm. 25.

³ David Hunger dan Thomas Wheleen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003), hlm. 16.

Menurut Pearce dan Robinson Strategi adalah rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan guna mencapai sasaran-sasaran yang akan dicapai perusahaan.⁴

Sementara Barry Render dan Jay Heizer mendeskripsikan pengertian strategi sebagai yaitu sebagai rencana aksi organisasi untuk mencapai misi. Setiap bidang fungsional memiliki strategi untuk mencapai misinya dan untuk membantu organisasi dalam mencapai keseluruhan misinya.⁵ Dalam pengertiannya, strategi seringkali terkandung perencanaan yang merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dalam suatu perusahaan. Oleh sebab itu strategi pemasaran dari setiap perusahaan merupakan rencana yang menyeluruh dimana perusahaan berharap mencapai sasaran yang telah ditentukan, yang pada akhirnya untuk merealisasikan tujuan dari perusahaan yang bersangkutan. Menurut Sofjan Assauri menyatakan bahwa penyusunan strategi pada dasarnya berkaitan dengan penetapan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan, sehingga perlu ada kegiatan yang diarahkan, terutama dalam memprediksi perilaku satu dengan yang lainnya.⁶

Lebih lanjut menurut Husein Umar, Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin

puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.⁷

Menurut Stoner Freeman dan Gilbert yang mendefinisikan Strategi yaitu *Perspektif pertama*, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. *Perspektif kedua*, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.⁸ Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang sebuah organisasi, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat penulis simpulkan bahwa pengertian strategi yang dimaksud dalam pembahasan ini yaitu kesatuan keputusan yang dirumuskan berdasarkan tinjauan terhadap faktor internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan suatu organisasi termasuk di dalamnya lembaga pendidikan.

Selain itu, bisa penulis jabarkan beberapa macam-macam strategi. Diantara macam-macam strategi yang dapat penulis jabarkan yaitu sebagai berikut:

1) Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan strategi yang paling tepat digunakan bila peluang yang baik dapat diperoleh di luar kegiatan usaha yang ada sekarang, peluang dimana industri yang bersangkutan berdaya tarik tinggi dan perusahaan mempunyai bauran keku-

⁴ Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), hlm. 20.

⁵ Barry Render, Jay Heizer, *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2008, hlm. 28.

⁶ Sofjan Assauri, *Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 75.

⁷ Husein Umar, *Strategik Manajemen In Action* (Jakarta: PT. Gramedia Pustakama, 2003), hlm. 31.

⁸ Husein Umar, *Strategik Manajemen In Action* (Jakarta: PT. Gramedia Pustakama, 2003), hlm. 31.

tan bisnis yang dibutuhkan untuk dapat berhasil.⁹

2) *Strategi Korporasi*

Strategi korporasi merupakan perencanaan jangka panjang secara menyeluruh mengenai bisnis apa yang hendak dimasuki oleh perusahaan yang mempunyai beragam bisnis dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut sebagai bagian dari korporat serta bagaimana cara perusahaan menciptakan nilai konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multi bisnis pada multi pasarnya.¹⁰ Strategi korporasi pada dasarnya mempunyai dua fokus strategi yaitu penspesifikasian industri dimana divisi bisnis dari organisasi perusahaan akan bersaing pengalokasian sumber-sumber daya perusahaan untuk divisi bisnis itu. Strategi korporasi membuat bidang yang luas dengan keputusan-keputusan pendanaan untuk selalu portofolio dari unit-unit bisnisnya. Dengan strategi korporasi ini, organisasi perusahaan akan lebih dapat menentukan arah untuk jenis-jenis pesaing mana yang akan siap dihadapi oleh divisi bisnis dan sumber-sumber daya yang tersedia untuk menghadapi persaingan dengan lawan-lawan tersebut.

Upaya dalam mengembangkan dan pemeliharaan unggulan yang terdapat pada tingkat korporasi haruslah difokuskan pada upaya menghasilkan sumber-sumber daya manusia yang superior, keuangan dan sumber-sumber daya teknologi serta rancangan selektif dari struktur dan proses organisasi, dan upaya melakukan sinergi

antar berbagai bisnis perusahaan. Sinergi pada dasarnya dapat memberikan keunggulan bersaing untuk suatu perusahaan yang mempunyai bisnis yang terkait dengan berbagai investasi riset dan pengembangan, teknologi produksi dan produk, saluran dan jaringan distribusi serta tenaga penjualan dan promosi bersama.¹¹

3) *Strategi Tingkat Bisnis*

Strategi tingkat bisnis yaitu strategi yang dirumuskan dan dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis yang diharapkan oleh suatu perusahaan. Tujuan bisnis perusahaan pada umumnya adalah untuk dapat berperan secara domain dalam posisi persaingan perusahaan di pasar. Strategi tingkat bisnis merupakan keputusan untuk mengarahkan agar bisnis perusahaan dapat dipertahankan dan ditingkatkan posisi bersaingnya. Upaya ini dilakukan dengan terus melaksanakan perbaikan efisiensi dan mengembangkan teknologi yang digunakan dalam operasi agar dapat mencapai biaya rendah dan harga murah. Unit bisnis bersaing dengan industri merupakan fokus dari strategi tingkat bisnis. Masalah utama dalam suatu strategi tingkat bisnis adalah menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, maka suatu unit bisnis haruslah mempunyai kompetensi yang sangat gemilang atau terbaik.

4) *Strategi Fungsional dalam Bidang Pemasaran*

Strategi fungsional merupakan strategi yang berorientasi pada operasional dalam kegiatan bagi pencapaian

⁹ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan Dan Pengendalian*, Jilid 1 (Jakarta: Erlangga, 1989), hlm. 75.

¹⁰ Husni Mubarak, *Manajemen Strategi* (STAIN Kudus: Kudua, 2009), hlm. 103.

¹¹ Sofjan Assauri, *Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 78-80.

nan tujuan dan sasaran bisnis suatu perusahaan. Strategi fungsional ini di-koordinasikan oleh strategi tingkat bisnis. Strategi fungsional merupakan strategi bisnis yang terdapat dalam beberapa bidang seperti bidang teknologi informasi, hubungan manusia, riset dan pengembangan serta pemasaran. Fokus utama strategi fungsional pemasaran yaitu untuk mengalokasikan secara efektif dan mengkoordinasikan sumber-sumber daya pemasaran dan kegiatan-kegiatan yang diarahkan untuk untuk pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan dalam suatu produk pasar tertentu. Oleh karena itu hal yang kritis bagi pencapaian tujuan tersebut adalah penetapan cakupan atau lingkup strategi pemasaran khususnya yang berkaitan dengan sasaran yang ditetapkan untuk suatu produk atau lini produk tertentu.

5) *Strategi Konsentrasi atau Penetrasi Pasar*

Strategi konsentrasi atau penetrasi pasar adalah jenis strategi pertumbuhan dan merupakan strategi yang paling umum dijumpai pada berbagai perusahaan dimana perusahaan hanya memfokuskan pada satu lini bisnis utamanya dengan menonjolkan prinsip melakukan satu hal dengan sangat baik'. Perusahaan dalam mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya dengan tetap fokus pada bisnis intinya. Strategi ini digunakan bagi perusahaan yang memiliki bisnis tunggal untuk mengejar pertumbuhannya. Fokus strategi konsentrasi adalah bagaimana meningkatkan pertumbuhan perusahaan dengan mengkonsentrasikan pada bisnis intinya. Dalam strategi konsentrasi perusahaan tidak berarti hanya melakukan hal yang sama den-

gan cara yang sama secara terus menerus, namun mereka memiliki ragam pilihan tindakan strategis.¹²

6) *Strategi Pengembangan Pasar*

Strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang memasarkan produk atau jasa saat ini kepada konsumen di segmen pasar yang baru maupun di wilayah area geografis pasar yang baru. Perusahaan berusaha mengembangkan perusahaannya dengan cara memperluas pasar dan memasuki pasar baru dengan menggunakan produk atau jasa yang saat ini dimiliki.

7) *Strategi Pengembangan Produk*

Perusahaan yang menggunakan pilihan pengembangan produk secara substansial untuk menarik pelanggan di pasar yang telah ada maupun yang dimiliki oleh pesaing. Pengembangan produk baru yang masih terkait dengan lini produk yang selama ini telah dimiliki. Pengembangan produk bukan sekedar perubahan tampilan, tetapi menyangkut fitur, karakter, ciri serta atribut-atribut produk. Pengembangan produk sering dikaitkan dengan usaha memperpanjang daur hidup produk, khususnya produk yang memiliki reputasi yang tinggi dan citra merek yang handal.

8) *Strategi Inovasi*

Strategi inovasi merupakan strategi untuk meraih margin premium yang berkaitan dengan penciptaan dan penerimaan pelanggan atas suatu produk atau jasa baru. Inovasi tersebut merupakan cara yang digunakan perusahaan untuk menciptakan sumber daya baru, memproduksi keunggulan kompetitif atau mendayagunakan

¹² Husni Mubarak, *Manajemen Strategi* (STAIN Kudus: Kudua, 2009), hlm. 109-116.

sumber daya yang sudah ada dengan meningkatkan potensinya untuk menghasilkan keuntungan diatas rata-rata. Alasan utama yang mendasari diterapkannya strategi inovasi yaitu menciptakan suatu daur hidup produk baru meskipun membuat using produk yang sudah ada. Dengan demikian, strategi inovasi membuat berbeda dengan strategi pengembangan produk yang memperlama siklus hidup dari produk yang telah ada. Hanya saja masih sedikit perusahaan yang menjadikan inovasi sebagai cara yang mendasar untuk membuat relasi dengan pasarnya.

9) *Strategi Integrasi Vertical*

Strategi integrasi vertical merupakan startegi pertumbuhan karena melakukan perluasan usaha dengan menambah bidang usaha dari perusahaan pemasok atau bidang usaha dari perusahaan distributornya. Strategi ini dalam menghasilkan pertumbuhan melalui pertumbuhan internal atau mengakuisisi bisnis lain dengan penguasaan tahap-tahap proses produksi konsumsi dari hulu ke hilir. Terdapat dua jenis integrasi vertical, yaitu sebagai berikut: a) *Integrasi Vertical ke Belakang*, integrasi vertical ke belakang atau kearah hulu merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan pengendalian atas pasokan bahan baku, sumber daya atau jasa. Ini terjadi karena perusahaan menguasai atau membeli perusahaan pemasoknya dengan menjadi pemasoknya sendiri. Dikatakan integrasi vertical ke belakang atau ke hulu karena perusahaan yang diakuisisi berada pada tahapan yang lebih awal dari proses produksi pemasaran; dan b) *Integarsi Vertical ke Depan*, strategi integrasi vertical ke depan atau ke hilir merupakan strategi

untuk meningkatkan pengendalian terhadap distribusi output maupun terhadap pengecer atas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dengan menjadi distributor bagi dirinya sendiri. Ini terjadi karena perusahaan menguasai atau membeli perusahaan yang lebih dekat dengan konsumen seperti distributor pedagang besar, pedagang eceran dan konsumsi industri.

10) *Strategi Integrasi Horizontal*

Strategi integrasi horizontal adalah strategi yang digunakan untuk memperluas operasi perusahaan dengan mengkombinasikan perusahaannya dengan perusahaan yang lain dalam industry yang sama jenis dengan operasi yang sama. Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi atau marger bisnis pesaing, yang mempunyai lini bisnis yang sama dengan tujuan meniadakan pesaing dan memberikan perusahaan akses pasar dan teknologi yang baru.¹³

Setelah kita memahami *term* istilah tentang strategi secara baik. Lebih lanjut, penulis akan menguraikan beberapa teori tentang kompetitif atau persaingan dan keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh beberapa tokoh. Adapun teori-teori tersebut antara lain:

a. *Pengertian Pesaing (Competitor)*

Menurut Boyd, Walker dan Larreche dalam buku Manajemen Pemasaran menyatakan bahwa pesaing (*Competitor*) adalah struktur industri, sepak terjang berbagai kekuatan persaingan yang mempengaruhi kemampuan suatu industri.¹⁴

Menurut David Cravens dalam buku Pemasaran Strategis menyatakan

¹³ *Ibid.*, hlm. 117-124.

¹⁴ Boyd, Walker dan Larreche, *Manajemen Pemasaran; Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global* (Jakarta: Erlangga, 2000), hlm. 248.

bahwa pesaing memberikan pemahaman pada posisi pasar, kepemimpinan harga dalam industri, teknologi industri, produk pasar, pangsa pasar yang bisa diandalkan bahkan pada tingkat segmen agar usaha lebih berhasil jika hanya ditujukan pada konsumen tertentu saja.¹⁵

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas maka dapat penyusun simpulkan bahwa pengertian persaingan yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah lembaga pendidikan yang menjalankan kegiatan usaha, sama dalam sistem pelayanan pendidikan, kepemimpinan lembaga pendidikan, output pendidikan, outcome pendidikan, jangkauan bersaing luas, dan mampu bersaing di dunia global. Dengan kata lain, persaingan yang dimaksud adalah kompetisi dalam segala aspek. Untuk itu, meskipun dalam konsepsi definisi istilah yang digunakan adalah dalam lingkup perusahaan, namun persaingan hakikatnya memiliki ranah yang sama baik dalam lingkup industri, perusahaan maupun lembaga organisasi pendidikan. Hanya saja yang membedakan pada tatanan objek persaingannya.

b. Pengertian Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Robert Grant menyatakan definisi keunggulan bersaing bahwa ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar dan pelanggan yang sama), satu perusahaan memiliki keunggulan bersaing atas perusahaan lainnya terjadi ketika perusahaan tersebut mendapatkan tingkat keuntungan dan memiliki potensi mendapatkan laba lebih tinggi.¹⁶

¹⁵ David Craven, *Pemasaran Strategis* (Jakarta: Erlangga, 1998), hlm. 248.

¹⁶ <http://www.google.com/search.doc+literatur+keunggulan+kompetitif> akses pada 27 maret 2014 pukul 21.31 WIB

David Hunger dan Thomas Wheelen menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Strategi bersaing meliputi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi. Selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus.¹⁷ Meskipun dalam pembahasan identik dengan kajian perusahaan, namun tidak menyalahi aturan jika hakikat kopetitif pendidikan juga sejalan dengan maksud kompetitif dalam lembaga persaingan perusahaan. Hanya saja persaingan yang dimaksudkan tentu meliputi pembahasan capaian dari lembaga pendidikan itu sendiri.

Lebih lanjut, Husein Umar juga menyatakan bahwa strategi bersaing adalah perumusan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di mata pelanggan atau calon pelanggan. Strategi bersaing memberikan keunggulan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dan menimbulkan persaingan sehat dengan pelanggan tersegmentasi.¹⁸ Sedangkan Suwarsono Muhammad menyatakan bahwa perusahaan berusaha memproduksi dan memasarkan barang dan jasa dengan strategi bersaing yang menjadikan keunggulan dari perusahaan lain.¹⁹

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas dapat penulis simpulkan bahwa pengertian dari keunggulan bersaing yang dimaksud dalam pembahasan yaitu usaha untuk meningkatkan kualitas daya

¹⁷ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategis...*, 245.

¹⁸ Husein Umar, *Strategik Manajemen In Action* ...,34.

¹⁹ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2004), hlm. 258.

saing lembaga pendidikan sehingga mampu menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas dan diminati oleh para peserta didik.

Lebih spesifik lagi, dari pemaparan strategi dan bersaing (*competitive*) sebagaimana telah penulis jelaskan di atas tadi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian *strategi kompetitif* yaitu kemampuan sebuah organisasi atau lembaga pendidikan untuk memformulasi strategi pencapaian peluang melalui maksimisasi peminat para siswa terhadap lembaga tersebut.

Selain itu, strategi bersaing juga bisa dipahami yaitu rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam dalam sebuah industri salah satunya menemukan posisi dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan daya persaingan atau dapat meringkahi tekanan tersebut secara positif.²⁰

Sementara itu, strategi bersaing perusahaan pada perinsipnya terdapat dua tipe, yaitu menyerang dan bertahan. Sebagian tindakannya adalah agresif dan langsung menantang posisi pasar pesaing. Tindakan yang lain adalah menahan tekanan dan serangan pesaing. Strategi bersaing perusahaan terdiri dari pendekatan bisnis yang dipakai, intensif dalam memenuhi harapan konsumen dan mengambil ketertarikannya, menahan tekanan persaingan dan memperkuat posisi pasarnya. Strategi bersaing berkaitan dengan rencana tindakan manajemen un-

tuk bersaing secara sukses dan menyediakan nilai superior kepada pelanggan. Perhatian strategi bisnis tidak hanya mengenai bagaimana bersaing tetapi bagaimana manajemen bermaksud untuk memusatkan perhatiannya pada seluruh isu strategi yang dihadapi oleh bisnis tersebut.²¹

Selanjutnya, bisa dipahami bahwa keunggulan bersaing adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing.²²

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing, melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan perusahaan lain. Keunggulan kompetitif menjadi suatu kebutuhan penting bagi kesuksesan perusahaan di masa mendatang. Sejalan dengan hal tersebut, juga berlaku bagi lembaga pendidikan yang harus memiliki diferensiasi, keunikan, keterbedaan dengan lembaga pendidikan yang lain sebagai lembaga pendidikan yang unggul.

Keunggulan kompetitif sangat penting untuk didapatkan, dimiliki, dijaga dan dipertahankan demi keberhasilan jangka panjang dari suatu perusahaan mengejar keunggulan kompetitif akan mengarahkan perusahaan kepada kesuksesan persaingan. Perusahaan tidak cukup hanya memiliki keunggulan kompetitif, karena pada umumnya keunggulan kompetitif hanya bertahan untuk pe-

²¹ *Ibid.*

²² Don R.Hansen, Maryanne M. Mowen, *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian Cost Management: Accounting and Control* (Jakarta: Salemba Empat, 2000), hlm. 368.

²⁰ Michael Porter, *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing* (Jakarta: Erlangga, 2001), hlm. 35.

riode tertentu diakibatkan karena ditiru oleh pesaing atau melemahnya keunggulan tersebut.

Perusahaan harus mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan yang berarti menunjukkan upaya perusahaan dalam jangka panjang yang mampu mempertahankan posisi keunggulan kompetitif dalam industri. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dilakukan dengan cara terus menerus beradaptasi dengan mengikuti trend yang ada di pasar, menyesuaikan isu persaingan serta meningkatkan kapabilitas, kompetensi inti, dan sumber daya internal. Perusahaan dapat merumuskan dan mengembangkan strategi dimana pesaing tidak mampu mengimplementasikannya, melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing dalam jangka panjang.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan dilakukan untuk memperoleh keuntungan di atas rata-rata. Keuntungan di atas rata-rata tersebut merupakan keuntungan yang diperoleh melebihi apa yang diharapkan akan diperoleh investor dibandingkan investasi lain dengan risiko yang sama. Keuntungan di atas rata-rata menunjukkan keuntungan yang dihasilkan dengan komparasi kinerja yang melebihi perusahaan lain dalam industri yang sama.²³

Menurut Thomas Peters Dan Robert Waterman (1982) bahwa perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a. Perusahaan lebih menghargai tindakan yang nyata dari pada ambisi yang abstrak.

²³ Muhammad H. Mubarak, *Strategi Korporat & Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif* (Kudus: STAIN Kudus, 2009), hlm. 11-12.

- b. Perusahaan memahami dengan baik apa yang diinginkan konsumen, memahami harapan konsumen dengan melakukan riset pasar.
- c. Perusahaan menghargai sikap karyawan yang berani menganbil risiko dan mandiri dalam melaksanakan tugas.
- d. Perusahaan menilai karyawan sebagai aset terpenting yang bisa dipercaya dan memiliki kreatifitas yang unik.
- e. Perusahaan menyampaikan kepada karyawan bahwa mereka bekerja untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.
- f. Perusahaan belajar dari pengalaman untuk memiliki bisnis inti yang jelas dan tidak tergoda melakukan diserifikasi yang tidak dikuasanya yang bisa berakibat menurunnya nilai perusahaan.
- g. Perusahaan memiliki struktur organisasi sederhana dengan jumlah staf yang ramping untuk menjaga perusahaan agar tetap cepat dan lincah dalam mengambil keputusan.
- h. Perusahaan mampu menyeimbangkan prinsip sentralisasi dan desentralisasi dengan baik.

Sumber utama yang menjadi keunggulan kompetitif, diantaranya adalah kecepatan berbagi teknologi dan informasi yang menjadi dasar bagi pengambilan keputusan, tindakan, dan aktivitas pendukung yang dilakukan pelanggan, pemasok, atau rekanan melalui telekomunikasi, internet maupun jaringan. Penciptaan keunggulan kompetitif melalui kapabilitas dilakukan untuk mengurangi persaingan karena kapabilitas tersebut mengandung ketersediaan atas sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing.²⁴

Keunggulan bersaing tidak akan muncul jika perhatian manajemen di-

²⁴ *Ibid.*, 19.

arahkan pada semua jenis aktifitas yang ada dengan harapan perusahaan akan dapat menjalankan semua fungsinya dengan kualitas nomor satu. Hal ini tidak mungkin terjadi karena keterbatasan daya dan dana yang dimiliki. Jika dipaksakan yang terjadi justru sebaliknya, yakni semua fungsi berjalan hanya pada level sedang-sedang saja (*medicore*).²⁵

Berdasarkan uraian tersebut sesungguhnya strategi kompetitif yang ada dalam lembaga pendidikan telah sejalan bahkan mungkin saja teradopsi dari perusahaan-perusahaan dalam mengeluarkan produk unggulan agar diminati oleh para konsumennya. Selain itu, asumsi strategi kompetitif juga bisa ditafsirkan bagaimana lembaga pendidikan mampu menarik daya minat konsumen pendidikan agar lembaga pendidikan yang ada mampu menjadi lembaga pendidikan yang diminati oleh khalayak umum. Tentu saja kualitas lembaga pendidikan akan menjadi acuan strategi kompetitif utama dalam menjangkau konsumen secara baik dan benar.

Selain itu, sekurang-kurangnya ada dua prinsip pokok yang perlu dimiliki organisasi / lembaga pendidikan untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu adanya nilai pandang pelanggan dan keunikan layanan pendidikan. Keunggulan kompetitif dalam lembaga pendidikan adalah adanya inovasi, kreatifitas, kualitas pendidikan, dan menjadi rujukan peminat para siswa selain lembaga tersebut juga memiliki diferensiasi program unggulan sehingga mampu memberikan daya tarik bagi mereka yang menginginkan pendidikan yang berbeda dan berkualitas.

²⁵ Suwarsosno, *Manajemen Strategik Konsep, Alat Analisa dan Konteks* (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1994), hlm. 93.

Perubahan sebagai Orientasi Strategi Kompetitif

Segala sesuatu yang ada di dunia ini setiap saat selalu mengalami perubahan. Jadi tidak ada yang bersifat permanen.²⁶ Perubahan, dalam bahasa Inggris disebut *change* atau *taghyir* dalam bahasa Arab. Perubahan juga dapat dimaknai sebagai beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*).²⁷ Definisi lainnya menyebutkan bahwa perubahan yaitu membuat atau menjadikan berbeda, berbeda dengan sebelumnya, dan bervariasi.²⁸ Penekannya adalah membuat sesuatu yang berbeda.

Jika kita pahami secara mendalam perubahan merujuk pada sebuah sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna yaitu melakukan sesuatu hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), atau melakukan reorganisasi.²⁹ Pengertian lain tentang perubahan adalah *making things different* yakni membuat sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik dari sisi tempat, ukuran sifat dan sebagainya,³⁰ maka praktislah perubahan akan menghasilkan perbedaan-perbedaan baru.

²⁶ Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan* (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 7.

²⁷ Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 1

²⁸ Neil Russell-Jones, *The Managing Change Pocketbook* (Inggris: U.K Management Pocketbooks Ltd, 2000), hlm. 6.

²⁹ Jeff Davidson, *Change Management*, terj. Dudy Priatna (Jakarta: Prenada Media, 2005), hlm. 3.

³⁰ Muhammad Fathurrahman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2012), hlm. 301.

Menurut Wibowo dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Perubahan* mendefinisikan bahwa perubahan adalah bisa juga dipahami sebagai sesuatu yang berbeda. Selanjutnya, menurut Potts dan LaMarsh yang juga dikutip oleh Wibowo perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan.³¹ Perubahan yang dimaksud adalah perubahan yang akan membawa kemajuan dan kemaslahatan hidup. Perubahan sesungguhnya menjadi cermin kehidupan yaitu sebagai tanda adanya proses kehidupan yang terjadi.

Perubahan dalam arti yang lebih luas adalah respon terencana atau tidak terencana terhadap tekanan-tekanan atau kekuatan-kekuatan dan desakan-desakan yang ada. Kekuatan dan desakan teknologi, ekonomi, sosial, politik, persaingan, dan aturan serta hukum membuat banyak organisasi dan institusi perlu berubah karena adaptasi diperlukan untuk dapat "*survive*"; meskipun didasari bahwa tekanan dan desakan yang memprovokasikan perubahan dapat dianggap tantangan, rintangan, ancaman atau peluang, yang jelas reaksi tetap ada.³² Oleh karena itu, bisa disimpulkan bahwa perubahan merupakan proses alamiah yang harus terjadi karena merupakan sebuah dinamika kehidupan.

Perubahan yang terjadi dalam era milineum atau abad ke-21 saat ini memiliki karakteristik cepat, sulit diduga, kompleks, dan memicu timbulnya berbagai konflik dalam suatu organisasi. Ini mengakibatkan situasi persaingan global. Oleh karena setiap organisasi,

baik berorientasi bisnis (profit), nirlaba maupun organisasi publik seperti pendidikan kesehatan dan sosial lainnya dituntut untuk melakukan perubahan secara efektif sesuai dengan dinamika perubahan lingkungan tersebut.

Bahaudin menyebutkan: "Sifat persaingan berubah mendasar dari berkompetisi (*competition*) menjadi berlawanan (*adversary*). Oleh karena itu persaingan dalam dekade 1990-an dikatakan merupakan gambaran awal abad XXI".³³ Persaingan global yang makin tajam ini hanya akan dimenangkan oleh organisasi yang dimiliki daya saing yang tinggi dan berkelanjutan. Daya saing yang dimaksud adalah kemampuan bersaing dalam kecepatan, produktivitas, kualitas dan inovasi. Salah satu indikator utama adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki, sehingga persaingan dewasa ini lebih fokus pada SDM atau bukan lagi sekedar persaingan teknologi. Teknologi relatif mudah diperoleh dan dapat dibeli tetapi membangun SDM yang mampu memanfaatkan dan bahkan mengembangkan teknologi tersebut memerlukan usaha yang sistematis.

Inti persaingan global adalah persaingan SDM atau pergeseran dari keunggulan komperatif (*comperative advantage*) menjadi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Hal ini sesuai dengan pendapat Partowidagdo sebagai berikut:

Keunggulan komperatif (*comperative advantage*) bergantung pada faktor-faktor sumber daya alam, tenaga kerja, kapital dan iptek. Abad 21 dan globalisasi ditandai dengan makin berkurangnya keunggulan

³¹ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Rajawali, 2011), hlm. 105.

³² Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 147.

³³ Taufik Bahaudin, *Azaz-Azaz Manajemen* (Bandung: Kaifa, 2003), hlm. xii

komperatif dari Negara yang hanya memiliki sumber daya utama keunggulan komperatif sampai akhir zaman dan sering disebut keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dihasilkan oleh mereka yang paling efisien, kreatif, dan berpotensi dalam penguasaan pengetahuan dan teknologi untuk berinovasi.³⁴

Ketika segala sektor pertumbuhan berkembang dan mengalami perubahan secara signifikan dan kompleks, maka tantangan menyediakan SDM yang tepat dan baik akan menjadi semakin penting. Juga ketika segala teknologi berkembang semakin cepat dan kompetitif, maka spesialisasi dan juga ciri khas akan memegang peranan penting dalam menunjang sukses berkompetisi. Fenomena tersebut akan berlaku bagi semua Negara yang saat ini sedang berkompetisi karena mengalami perubahan global, termasuk di dalamnya peranan lembaga pendidikan yang ada di Indonesia.

Melihat peranan segala perubahan-perubahan yang muncul dilingkungan kita, maka mau tidak mau kesiapan untuk terus berkompetisi bahkan orientasi perubahan seyogyanya menjadi pemicu utama untuk mempersiapkan segala strategi kompetitif dalam mempersiapkan ke arah masa depan yang lebih baik.

Tujuan Pelaksanaan Strategi Kompetitif

Menurut Kotler dan Amstrong terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi kompetitif yaitu:³⁵

1. Membentuk suatu positioning yang tepat

³⁴ Partowidagdo, *Mengenal Pembangunan dan Analisis Kebijakan* (Jakarta: UI, 2004), hlm. 218.

³⁵ Kotler dan Amstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran* (Jakarta: Erlangga, 2001), hlm. 230.

Perusahaan berusaha untuk menunjukkan suatu image atau citra tersendiri mengenai perusahaan kepada pelanggan atau pasar sasaran.

2. Mempertahankan pelanggan yang setia

Pelanggan yang setia bagaikan kekayaan untuk masa depan, yang jika dikelola dengan baik akan memberikan aliran pemasukan seumur hidup yang baik kepada perusahaan.

3. Mendapatkan pangsa pasar baru

Perusahaan berusaha untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menggunakan strategi bersaing mereka masing-masing untuk meraih pasar seluas-luasnya

4. Memaksimalkan penjualan

Proses untuk memaksimalkan laba atau keuntungan tergantung dari efektifitas strategi bersaingnya, selain itu juga tergantung pada seluruh system yang ada dalam perusahaan serta unit-unit fungsional lainnya.

5. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif

Perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif, agar bisnis mereka dapat dikelola secara strategis, yaitu dengan mendefinisikan : kelompok pelanggan yang akan dilayani, kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi, serta teknologi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Jika kita hubungkan dengan kelembagaan pendidikan, maka kebijakan lembaga pendidikan yang dilakukan dalam mencermati komponen strategi bersaing yaitu:

a) Membentuk suatu positioning yang tepat, lembaga pendidikan berusaha untuk menunjukkan suatu image atau citra tersendiri mengenai lembaga pendidikan kepada pelanggan atau pasar sasaran.

b) Memaksimalkan daya jual lembaga pendidikan, proses untuk memaksimalkan brand dari efektifitas strategi bersaingnya, selain itu juga tergantung pada seluruh sistem yang ada dalam lembaga pendidikan serta unit-unit fungsional lainnya.

Tujuan utama dalam lembaga pendidikan selanjutnya adalah mendapatkan peminat siswa secara maksimal. Selain itu, kebijakan yang bisa dilakukan pada lembaga pendidikan adalah melakukan pelayanan pendidikan yang berkualitas, serta memberikan penawaran berupa berbagai peluang beasiswa yang beragam.

Faktor Kekuatan Bersaing

Lima kekuatan Porter adalah kerangka untuk menganalisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikembangkan oleh Michael Porter. Menggunakan konsep-konsep pengembangan, organisasi industri ekonomi untuk menurunkan lima kekuatan yang menentukan intensitas kompetitif dan karena itu daya tarik dari pasar. Porter menyatakan bahwa kelima kekuatan bersaing tersebut dapat mengembangkan strategi persaingan dengan mempengaruhi atau mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan.

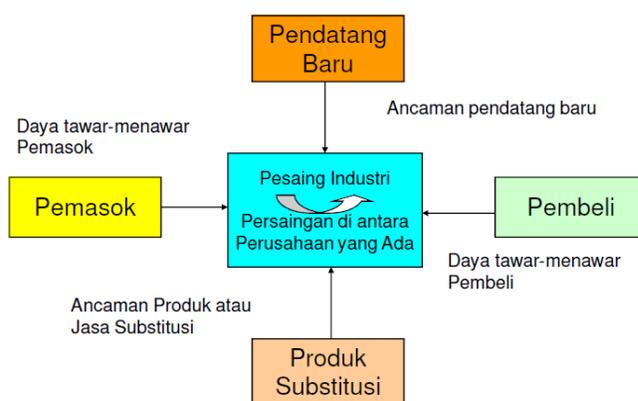
Menurut Porter, ada 5 kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri: (1) ancaman masuknya pendatang baru, (2) kekuatan tawar menawar produsen, (3) kekuatan tawar menawar pembeli, (4) Ancaman produk substitusi (pengganti), dan (5) persaingan dalam industri.³⁶ Untuk menyusun

³⁶ Porter, M.E, *Competitive Advantage of Nations* (Harvard: Business School, 2003), hlm. 109.

rancangan strategi yang baik dan agar dapat menduduki posisi yang kompetitif dalam industrinya maka perusahaan harus dapat meminimumkan dampak kelima kekuatan tersebut.

Selaras dengan itu, maka konsep 5 kekuatan tersebut juga bisa diadopsi dalam penerapan lingkup lembaga pendidikan dalam melihat persaingan pendidikan yang semakin nyata.

Situasi persaingan dalam suatu industry atau organisasi pendidikan



ditentukan oleh lima kekuatan persaingan seperti yang terlihat dalam gambar berikut:

Gambar: Lima Michael E. Porter (2003:177)

Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri termasuk lembaga pendidikan. Kekuatan persaingan akan menjadi dasar bagi penyusunan strategi dalam perumusan strategi perusahaan yang tujuannya adalah agar perusahaan atau lembaga pendidikan dapat *survive*.

Analisis Strategi Bersaing

Menurut Suwarsono dalam mengembangkan posisi kompetitif yang dapat bertahan, setiap perusahaan

bertujuan untuk mencapai satu dari tiga strategi kompetitif³⁷, yaitu:

1. *Keunggulan Biaya*

Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga.³⁸ Strategi keunggulan biaya memiliki pengertian dimana lembaga pendidikan berusaha menawarkan pelayanan pendidikan dengan harga yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan lembaga pendidikan lain sejenis yang berada dalam kelompok lembaga pendidikan tertentu. Untuk itu, lembaga pendidikan harus mampu menghasilkan layanan pendidikan dengan tingkat biaya yang rendah namun berkualitas sehingga dapat bersaing dengan pesaing, dengan lembaga pendidikan yang lain.

Strategi keunggulan biaya sangat tepat diterapkan jika pasar yang dituju relatif besar dan tumbuh. Apalagi jika kebutuhan konsumen cenderung seragam, yang pada ujungnya memungkinkan terjadinya standarisasi jasa. Akibatnya biaya perpindahan penggunaan layanan jasa pendidikan relatif rendah. Dalam keadaan demikian, konsumen memiliki posisi tawar-menawar yang cukup tinggi dihadapan penyelenggara pendidikan, yang akhirnya mengakibatkan adanya desakan penurunan biaya yang lebih dari sekedar cukup. Lembaga pendidikan dan pesaing, dengan demikian tidak memiliki pilihan lain, kecuali bersaing dengan strategi harga.

2. *Deferensiasi*

³⁷ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2008), hlm. 260.

³⁸ David Craven, *Pemasaran Strategis* (Jakarta: Erlangga, 1998), hlm. 249.

Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh layanan pendidikan dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga.³⁹

Dalam strategi deferensiasi, lembaga pendidikan berusaha memproduksi dan memasarkan jasa pendidikan dengan karakteristik tertentu yang khas yang pada akhirnya mengakibatkan layanan pendidikan tersebut dianggap unik atau berkuaitas. Lembaga pendidikan berusaha memilih salah satu atau beberapa pelayanan yang dianggap penting oleh konsumen.

Strategi diferensiasi baru berhasil diterapkan jika manajemen mampu memenuhi persyaratan organisasi, sumber daya manusia, dan sumber dana yang diperlukan. Lembaga pendidikan hendaknya memiliki keunggulan penelitian dasar dan kepemimpinan teknologi yang ada pada gilirannya mampu menghasilkan (merekayasa) layana baru yang berkualitas dan dinilai unik oleh konsumen pendidikan.

Strategi diferensiasi juga tepat diterapkan jika hanya tersedia kemungkinan yang kecil bagi pesaing untuk segera mengikuti. Pendekatan dan teknik deferensiasi yang digunakan tidak begitu saja dapat ditiru oleh pesaing dengan mudah dan cepat, jika diukur dengan besaran investasi dan waktu yang diperlukan, imitasi tidak akan segera terjadi. Akibatnya, deferensiasi dapat berjalan dalam waktu yang relatif panjang. Lamanya waktu tersebut dapat berakibat pada peningkatan reputasi lembaga pendidikan.

3. *Fokus*

³⁹ David Craven, *Pemasaran Strategis* (Jakarta: Erlangga, 1998), hlm. 249.

Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.⁴⁰

Strategi fokus berusaha memusatkan perhatian lembaga pendidikan untuk melayani satu atau beberapa segmen pasar tertentu saja. Pilihan segmen pasar tersebut dapat didasarkan pada keunikan karakteristik wilayah layanan jasa pendidikan segmen pasar tersebut.

Strategi fokus sangat tepat diterapkan jika pasar terdiri dari berbagai segmen yang memiliki kebutuhan yang beragam, dan oleh karena itu hampir mustahil dapat diperlakukan sebagai satu kesatuan pasar yang utuh. Jika dipaksakan, diperlukan biaya yang mahal. Peluang bisnis ini semakin transparan, jika segmen pasar pilihan cukup besar, akan tetapi disisi lain, segmen pasar tersebut dinilai relatif kecil bagi pesaing besar sehingga bukan merupakan bagian pasar yang amat signifikan bagi perusahaan besar tersebut. Kesempatan tersebut semakin nyata jika segmen pasar tersebut secara potensial diharapkan dapat berkembang di masa yang akan datang. Apalagi jika segmen pasar tersebut tidak segera dimasuki oleh pesaing.

Analisis SWOT

Menurut Kurtz, SWOT analisis adalah suatu alat perencanaan strategik yang penting untuk membantu perencana untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari external.⁴¹ Selain itu, analisis SWOT juga bisa

dipahami sebagai alat untuk mengevaluasi dari dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.⁴²

Menurut Pearce and Robinson 2003, analisis SWOT perlu dilakukan karena analisa SWOT untuk mencocokkan "fit" antara sumber daya internal dan situasi eksternal perusahaan.⁴³ Pencocokkan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimumkan kelemahan dan ancamannya. Asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang kuat untuk design strategi yang sukses.

Lebih lanjut, menurut Fred David, analisa SWOT adalah metode perencanaan strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan.⁴⁴ Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi layanan pendidikan dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Para analisis SWOT memberikan informasi untuk membantu dalam hal mencocokkan lembaga atau organisasi sumber daya dan kemampuan untuk menganalisa kompetitif lingkungan di mana bidang perusahaan atau lembaga pendidikan itu bergerak. Informasi tersebut dibuat berdasarkan perumusan strategi dan seleksi.

SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) serta *Opportunities* (peluang)

⁴⁰ David Craven, *Pemasaran Strategis* (Jakarta: Erlangga, 1998), hlm. 249.

⁴¹ Kurtz, *Pengantar Bisnis Kontemporer* (Jakarta: Salemba, 2008), hlm. 45.

⁴² Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), hlm. 166.

⁴³ Pearce and Robinson, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Salemba, 2003), hlm. 134.

⁴⁴ Fred David, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Andi, 2001), hlm. 134.

dan *Threath* (ancaman) lingkungan yang dihadapi. Analisis SWOT digunakan untuk mendorong diri dan diskusi sekelompok tentang bagaimana mengembangkan lembaga pendidikan dan posisinya untuk mencapai kesuksesan. Dalam memudahkan melaksanakan analisis SWOT diperlukan metrics SWOT. Matriks SWOT akan akan mempermudah merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan kedepannya. Matriks SWOT tersebut dibuat dengan cara mengelompokkan masing-masing problem unsure SWOT ke dalam model matriks SWOT. Gambaran matriks tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

SW OT	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
OPPORTINITIES (O)	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO Atasi semua kelemahan yang dimiliki
TREATHS (T)	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Sumber: Kuncoro & Suharjono dalam kharitsel (2009)

1. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu lembaga pendidikan. Tren merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar sebelum terlewatkan, perubahan dalam kondiai persaingan atau regulasi, perubahan teknologi

dapat menjadi peluang bagi lembaga pendidikan.

2. Ancaman (*Threath*)

Ancaman (*threat*) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan lingkungan suatu lembaga pendidikan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi lembaga dalam mencapai posisi saat ini yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatkan kekuatan tawar menawar dari pembeli pemasok utama, perubahan teknologi dan direvisinya atau pembaharuan peraturan dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan suatu perusahaan.

3. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*strength*) merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi lembaga pendidikan yang membuat lembaga lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi pelanggan yang dilayani.

4. Kelemahan (*Weaknes*)

Kelemahan (*weaknes*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam suatu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu lembaga relative terhadap pesaingannya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

Dalam proses pembelajaran di sekolah atau perguruan tinggi, guru dan dosen merupakan sumber daya edukatif dan aktor utama dalam proses pembelajaran yang tidak akan pernah tergantikan walaupun perkembangan ilmu pengetahuan teknologi pembelajaran mengalami perkembangan sangat pesat. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak menjadi penghalang bagi seorang guru atau dosen melainkan tantangan menuntut

kompetensi professional guru dan dosen yang lebih tinggi. Di bawah ini akan penulis analogikan beberapa contoh poin-poin analisis SWOT sebagai berikut:

POTENSI KEKUATAN INTERNAL (STRENGTH)

- a. Memiliki tenaga yang berkualitas, sehingga mampu bersaing dalam memajukan mutu pendidikan.
- b. Menggunakan kurikulum dan metode pengajaran yang inovatif, sehingga para siswa/mahasiswa tidak bosan.
- c. Tenaga pengajar yang mempunyai dedikasi tinggi terhadap pendidikan, sehingga dalam menjalankan tugas mempunyai rasa tanggung jawab untuk mencerdaskan anak didiknya

POTENSI KELEMAHAN INTERNAL (WEAKNESS)

- a. Kurang disiplin dalam melaksanakan tugas dan sering datang terlambat.
- b. Kurangnya sarana dan prasarana pendidikan seperti ruang kelas, sarana olah raga dan perlengkapan pembelajaran lainnya.
- c. Rendahnya semangat tenaga pengajar yang disebabkan oleh rendahnya prestasi mahasiswa.

POTENSI KESEMPATAN EKSTERNAL (OPPORTUNITY)

- a. Banyak banya memperoleh mahasiswa baru tanpa harus melaksanakan pendekatan dengan masyarakat karena lokasi lembaga pendidikan mudah dijangkau (pusat kota).
- b. Perlu mengadakan peningkatan kemampuan para dosen. Peningkatan kemampuan dosen dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:

- Pendidikan lanjutan dalam jabatan
 - Kemantapan kerja guru (PKG)
- c. Pengembangan karier karyawan dan SDM dosen
yaitu Dengan cara mengadakan pelatihan, workshop dan memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi.

POTENSI ANCAMAN EKSTERNAL (THREAT)

- a. Banyak perguruan tinggi lain yang memiliki tenaga pengajar yang lebih berkualitas dan memiliki sarana dan prasarana yang lebih lengkap.
- b. Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap mutu pendidikan di perguruan tinggi tersebut.
- c. Banyak orang tua yang memilih menguliahkan anaknya di perguruan tinggi yang berbasis islam seperti IAIN atau UIN.

Penutup

Persaingan antar lembaga pendidikan semakin ketat sehingga membutuhkan perhatian serius jika mereka ingin bertahan, bersaing, dan unggul. Keunggulan tiap lembaga relatif spesifik sehingga mereka mampu berkembang dengan baik. Jika mereka tidak mampu mengikuti dan bersaing dalam perkembangan lembaga pendidikan secara kompleks maka akan kalah bersaing dan tidak menuntut kemungkinan akan gulung tikar. Selanjutnya karena sebagian besar lembaga pendidikan dikelola oleh masyarakat, maka membutuhkan inovasi sehingga membutuhkan kreatifitas dan kepekaan membaca kebutuhan masyarakat di tengah harapan dan

kemampuan lembaga pendidikan di dalam melayani. Kebutuhan masyarakat yang semakin berkembang mau tidak mau harus disikapi sebagai tantangan, bukan hambatan. Marak tumbuhnya lembaga pendidikan harus disikapi sebagai upaya peningkatan kualitas melalui persaingan profesional. Hal demikian itu menuntut segala aspek harus mampu mempersiapkan untuk mampu kompetitif dalam mengembangkan segala capaian yang diinginkannya guna mencapai sebuah tujuan.

Daftar Pustaka

- Arif Yusuf Hamali. *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Bandung Kencana, Bandung, 2016.
- Arsyad, Azhar. *Pokok-Pokok Manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Bahauddin, Taufik. *Azaz-Azaz Manajemen*. Bandung: Kaifa, 2003.
- Barry Render, Jay Heizer. *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*, Salemba Empat. Jakarta, 2008.
- Craven, David. *Pemasaran Strategis*. Jakarta: Erlangga, 1998.
- David, Fred David. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi, 2001.
- Davidson, Jeff. *Change Management*, terj. Dudy Priatna. Jakarta: Prenada Media, 2005.
- Don R.Hansen. Maryanne M. Mowen, *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian Cost Management: Accounting and Control*. Jakarta: Salemba Empat, 2000.
- Fathurrahman, Muhammad dan Sulistyorini. *Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2012.
- Hidayat, Ara & Imam Machali. *Pengelolaan Pendidikan Konsep, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Kaukaba, 2012.
- [Http://www.google.com/search.doc+literatur+keunggulan kompetitif](http://www.google.com/search.doc+literatur+keunggulan+kompetitif) akses pada 27 maret 2017.
- Hunger, David dan Thomas Wheleen. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003.
- Husni Mubarak. *Manajemen Strategi*. STAIN Kudus, Kudus, 2009.
- Husni Mubarak. *Manajemen Strategi*. STAIN Kudus: Kudus, 2009.
- Husni Mubarak. *Manajemen Strategi*. STAIN Kudus: Kudus, 2009.
- Kotler dan Amstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga, 2001.
- Kurtz. *Pengantar Bisnis Kontemporer*. Jakarta: Salemba, 2008.
- Michael Porter. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga, 2001.
- Michael Porter. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga, 2001.
- Muhammad H. Mubarak. *Strategi Korporat & Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*. Kudus: STAIN Kudus, 2009.
- Muhammad, Suwarsono. *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2004.
- Muhammad, Suwarsono. *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2008.
- Mulyadi, Deddy. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan* (Bandung: Alfabeta, 2015).
- Partowidagdo. *Mengenal Pembangunan dan Analisis Kebijakan*. Jakarta: UI, 2004.
- Pearce and Robinson. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba, 2003.
- Pearce dan Robinson. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan*

- Pengendalian. Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.
- Philip Kotler. *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan Dan Pengendalian*, Jilid 1. Jakarta: Erlangga, 1989.
- Porter, M.E. *Competitive Advantage of Nations*. Harvard: Business School, 2003.
- Russell-Jones, Neil. *The Managing Change Pocketbook*. Inggris: U.K Management Pocketbooks Ltd, 2000.
- Sofjan Assauri, *Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value*. Rajawali Pers, Jakarta, 2013.
- Sofjan Assauri. *Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Suwarsosno. *Manajemen Strategik Konsep, Alat Analisa dan Konteks*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, 1994.
- Umar, Husein. *Strategik Manajemen In Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustakama, 2003.
- Umar, Husein. *Strategik Manajemen In Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustakama, 2003.
- Walker, Boyd dan Larreche. *Manajemen Pemasaran; Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global*. Jakarta: Erlangga, 2000.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali, 2011.
- Winardi. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana, 2006.

