

## MEMBANGUN *COMPETITIVE ADVANTAGE* PERGURUAN TINGGI DALAM MENGHADAPI TANTANGAN DAN PERUBAHAN ABAD 21

Elin Rosalin \*)

### Abstract

*College has a function to help people have a very high capacity so that they understand the opportunities that come with globalization and the global economy, which can be utilized for the welfare of nation and state building. Objective conditions of the nation, global challenges and the challenges of information technology, making universities in Indonesia under pressure is very heavy, to build universities, especially in the era of globalization, faced with the dynamics of the external environment. The external environment of this college is the strategic environment in which the competence of persistent and can not be stopped or discontinued. Therefore requires a new conception of higher education which can achieve service excellence in order to maintain the value of helping students gain from their participation in education in college. So universities should present balanced with good quality so it has a competitive advantage (competitive advantage). Openness to interact with a variety of strategic support is the nature of the very important and the tools to move faster, and also a tool to develop competitive advantage.*

**Keywords:** *competitive advantage, strategy, management strategies*

### Pendahuluan

Pada masa revolusi global dewasa ini dan di masa-masa mendatang industri jasa memainkan peranan yang semakin penting (Bank Dunia, 1995). Peranan industri jasa di negara maju sangat penting dimana tahun 2003 kontribusi GDP dari sektor jasa di USA dan UK di atas 70% (Davis dan Heineke, 2003; Gronroos, 2007). Sedangkan di Indonesia kontribusi sektor jasa terhadap GDP juga mengalami peningkatan secara terus menerus. Salah satu bisnis yang diperkirakan akan atau tetap tumbuh lebih tinggi dibanding proyeksi tingkat pertumbuhan ekonomi dan proyeksi laju inflasi di tahun 2006 nya adalah jasa pendidikan (Warta Ekonomi, 7 Februari 2006).

---

\*) Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Pendidikan Indonesia

Di tengah kuatnya tuntutan global, fenomena di tingkat lokal, nasional, regional, dan internasional dalam beberapa dasawarsa terakhir adalah meningkatnya perkembangan pendidikan tinggi (*higher* atau *tertiary education*). Pada tahun-tahun awal milenium ketiga jumlah mahasiswa mencapai 90 juta orang (Azra, *Republika Online* 7 September 2006). Di Indonesia menjelang 1990 terdapat sekitar 900 lembaga pendidikan tinggi dengan mahasiswa hampir 1.486.000 orang. Dan pada 2004, terdapat 81 lembaga pendidikan tinggi di bawah Depdiknas dan 59 di bawah Depag dengan jumlah mahasiswa lebih dari 880 ribu orang; sementara itu, terdapat sekitar 2.236 lembaga pendidikan swasta dengan jumlah mahasiswa sekitar 1,7 juta orang (Azra, *Republika Online*, 7 September 2006). Hal tersebut mengindikasikan tingkat apresiasi terhadap perguruan akan semakin tinggi sehingga perguruan tinggi baik negeri maupun swasta perlu mencapai *service excellence* agar dapat mempertahankan reputasi dan mahasiswa memperoleh *value* yang dari keikutsertaan mereka dalam pendidikan di perguruan tinggi.

Sementara itu perkembangan secara kuantitas, memunculkan kondisi persaingan yang tinggi di antara PTN dan PTS. Eksistensi PTN dapat semakin kuat atau semakin lemah dengan lahirnya produk perundang-undangan tentang pendidikan tinggi. Beberapa dampak penting dari lahirnya beberapa produk perundang-undangan perguruan tinggi akhir-akhir ini adalah: (1) berubahnya paradigma pengelolaan program pendidikan tinggi yang memungkinkan terjadinya diversifikasi program pendidikan dengan meningkatnya daya tampung di PTN. (2) ukuran kinerja PT tidak tergambar secara jelas dan lebih memosisikan PT sebagai institusi bisnis yang bersifat nirlaba.

Merujuk pada beberapa gambaran tersebut di atas yang terus menghadang sekaligus memberikan peluang terhadap pertumbuhan dan perkembangan perguruan tinggi maka sudah seharusnya perguruan tinggi yang hadir diimbangi dengan kualitas yang baik sehingga memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Keterbukaan untuk berinteraksi dengan berbagai dukungan strategis merupakan sifat dasar yang amat penting dan merupakan alat untuk bergerak lebih cepat, dan juga merupakan alat untuk mengembangkan *competitive advantage*.

## Tantangan dan Perubahan Abad 21

Pesatnya perkembangan teknologi informasi merupakan salah satu ciri utama perkembangan global di abad 21. Siap atau tidak siap hal itu merupakan satu realitas yang harus dihadapi dengan kualitas sumber daya manusia dengan daya saing unggul. Menghadapi berbagai perubahan di era globalisasi diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas keberdayaan yang lebih efektif agar mampu mengatasi berbagai tantangan yang timbul.

Dalam era globalisasi setiap orang dituntut untuk mampu mengatasi berbagai masalah yang kompleks sebagai akibat pengaruh perubahan global. Menurut Marquardt (1996) memasuki Abad ke-21 ada empat kecenderungan perubahan yang akan mempengaruhi pola-pola kehidupan yaitu; 1.) perubahan lingkungan ekonomi, sosial dan pengetahuan dan teknologi 2.) perubahan dalam lingkungan kerja, 3.) perubahan dalam harapan pelanggan 4.) perubahan harapan para pekerja.

Pada tatanan global seluruh umat manusia di dunia dihadapkan pada tantangan yang bersumber dari perkembangan global sebagai akibat pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut Robert B Tucker (2001) mengidentifikasi adanya sepuluh tantangan di abad 21 yaitu 1.) kecepatan (*speed*), 2.) kenyamanan (*convenience*), 3.) gelombang generasi (*age wave*), 4.) pilihan (*choice*), 5.) ragam gaya hidup (*life style*) 6.) kompetisi harga (*discounting*), 7.) penambahan nilai (*value added*) 8.) pelayanan pelanggan (*customer service*), 9.) teknologi sebagai andalan (*techno age*), 10.) jaminan mutu (*quality control*).

Globalisasi dengan segala dampaknya memunculkan berbagai tantangan baru bagi dunia pendidikan tinggi yang harus dihadapi dan dimanfaatkan untuk mendorong kecepatan pembangunan pendidikan nasional. Tantangan globalisasi ini Fakry Gaffar (2004) mengidentifikasi antara lain :

- *High quality of human resources* yang diperlukan untuk mendorong pendidikan menjawab berbagai tantangan baru yang muncul akibat globalisasi.
- *High capacity of management* yang intinya profesionalisme yang diperlukan untuk meningkatkan kapasitas manajemen untuk bersaing di pasar global
- Tuntutan untuk menguasai dan menerapkan ICT dalam proses pembelajaran untuk meningkatkan mutu dan daya serap pendidikan
- Shift dalam peran dan fungsi karena adanya fungsi dan tugas-tugas baru, baik disebabkan oleh tuntutan pasar bebas maupun akibat penerapan ICT dalam proses pembelajaran, terutama yang berkaitan dengan fungsi guru dan pengelolaan pendidikan.
- Perubahan persyaratan dunia kerja karena kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan yang masuk ke dalam berbagai aspek pendidikan dan aspek dunia kerja.
- Perubahan atau modernisasi proses pembelajaran dan strategi pembelajaran karena adanya pilihan-pilihan belajar sebagai akibat penerapan ICT.
- Internasionalisasi sebagai akibat terbukanya perguruan tinggi dan sebagai akibat *networking* yang dibangun oleh perguruan tinggi
- Daya saing global yang masuk ke dunia pendidikan tinggi, maka untuk dapat memposisikan lembaga pendidikan tinggi sejajar dengan perguruan tinggi dunia, maka diperlukan berbagai perubahan dan strategi dan dalam meningkatkan profesionalisme dalam manajemen.

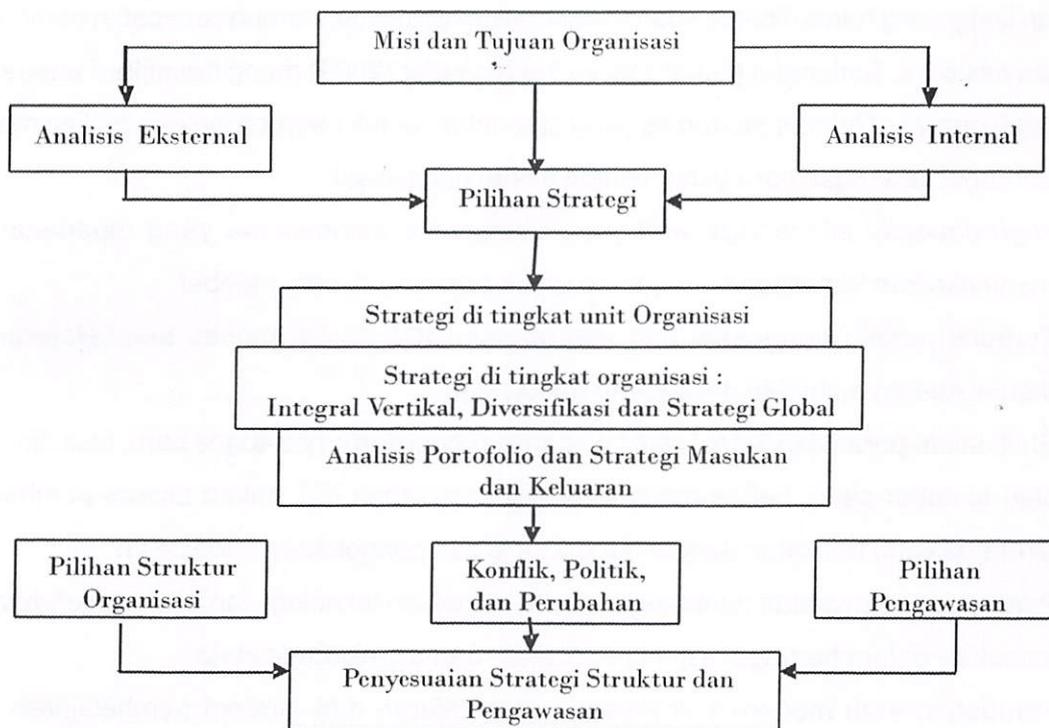
- Perlunya dibangun PUREL dan marketing Division yang agresif perguruan tinggi dalam bersaing dan memasarkan berbagai produk pendidikan ke dunia bisnis dan kepada publik..

## Kompetisi dan Strategi Dalam Membangun *Competitive Advantage* Perguruan Tinggi

### 1. Manajemen Strategik : Kunci Membangun Strategi Untuk Memenangkan Kompetisi

Kata kunci yang relevan untuk mengantisipasi kondisi saat ini adalah reorientasi konsep perencanaan strategis yang diwujudkan melalui aplikasi manajemen strategis di perguruan tinggi. Hitt dan Ireland (1997) mengemukakan bahwa proses manajemen strategies membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai.

Proses manajemen strategik dapat ditinjau dari beberapa komponen. Hill dan Jones (1992) menguraikan komponen manajemen strategik dalam gambar berikut :



Gambar 1 : Komponen Manajemen Strategis

Peranan manajemen strategis semakin nyata dan dirasakan kepentingannya, terutama dalam mencapai posisi daya saing yang optimal. Dewasa ini sektor pendidikan beserta praktik-praktik di dalamnya harus mampu menunjukkan daya saing, yaitu dinamis dalam mengantisipasi perubahan di sekitarnya. Untuk itu diperlukan upaya untuk melakukan analisis situasi yang dapat mempengaruhi

kualitas pendidikan, serta bagaimana antisipasi atau tindakan yang harus dilakukan untuk menghadapi situasi tersebut. Pentingnya strategi ini memunculkan teknik-teknik yang bermuara pada perumusan strategi.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Analisis SWOT dapat digambarkan sebagai berikut :

INTERNAL	STRENGHT	WEAKNESSES
EKSTERNAL	OPPORTUNITIES	THREATS

**Gambar 2: ANALISIS SWOT**

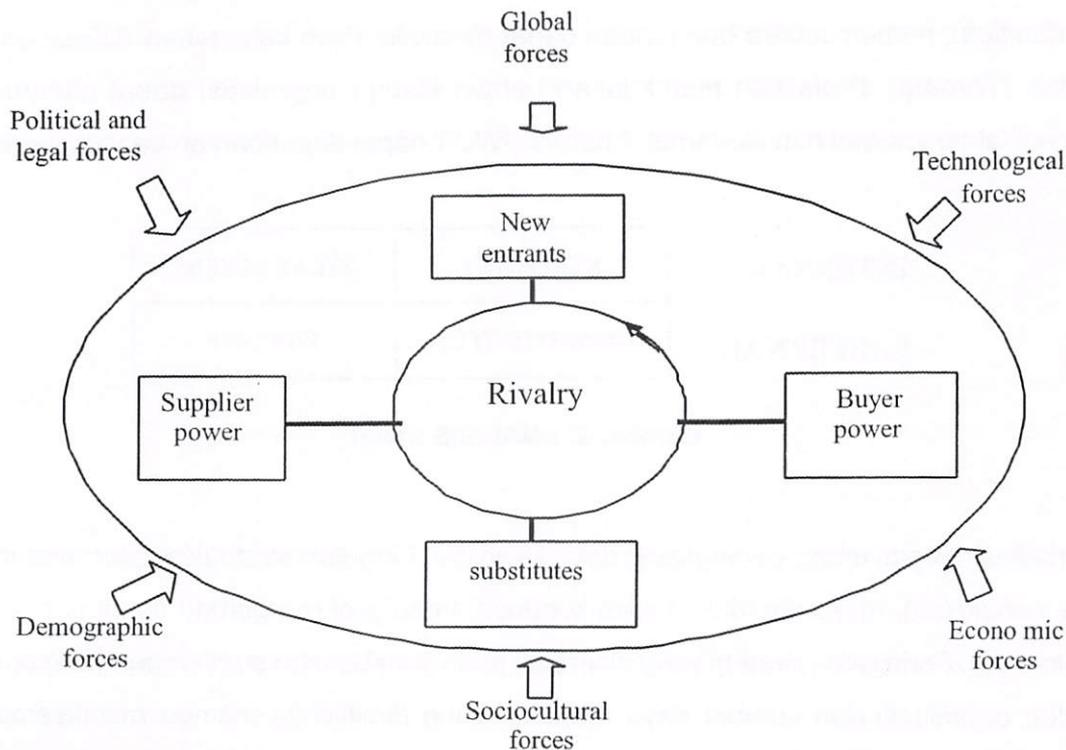
Berkaitan dengan upaya peningkatan daya saing dan formulasi strategies dalam meningkatkan kualitas pendidikan, maka diperlukan iklim kondusif organisasi (perguruan tinggi dengan segala perangkatnya). Peringatan strategi yang diperoleh akan memberikan sumbangan yang optimal jika perangkat organisasi dan sumber daya manusia yang dimilikinya mampu melaksanakan dan merefleksikan tuntutan strategi tersebut. Keunggulan sekolah terletak pada bagaimana cara perguruan tinggi merancang-bangun lembaganya sebagai organisasi Karena manajemen strategis sifatnya berkesinambungan, maka diperlukan sinergi dari seluruh tingkatan manajemen yang didukung secara optimal oleh *grass root*. Melalui perumusan strategi yang akurat diharapkan diperoleh formulasi-formulasi strategis yang relevan dengan tantangan eksternal dan internal.

Lingkungan eksternal dan internal perguruan tinggi ini adalah lingkungan strategik dimana kompetensi terus menerus terjadi dan tidak dapat berhenti atau dihentikan.

### 1.1 Analisis Eksternal : Kekuatan-Kekuatan Kompetisi dalam Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi

Dalam dunia bisnis dan industri, kompetisi itu melekat dengan gerak langkah bisnis dan industri. Untuk menganalisis kekuatan kompetitif dalam sebuah lingkungan industri agar perusahaan dapat mengenali kesempatan dan ancaman yang sedang dihadapi, Porter (Hill, Jones & Galvin, 2002:83) mengembangkan lima kekuatan yang membentuk kompetisi dalam sebuah industri: (1) ancaman para pesaing baru; (2) tingkat persaingan diantara perusahaan – perusahaan yang didirikan dalam

sebuah industri; (3) kekuatan penawaran dari para pembeli; (4) kekuatan penawaran dari para supplier; dan (5) ancaman produk – produk pengganti. Kelima dorongan/kekuatan oleh Porter di ilustrasikan sebagai berikut :



**Gambar 3 : Lima Model Kekuatan Kompetitor**

- **Ancaman para pesaing baru**

Sebagaimana diindikasikan bahwa tingkat apresiasi terhadap perguruan tinggi akan semakin tinggi, maka pertumbuhan lembaga-lembaga pendidikan tinggi dalam berbagai bentuknya (universitas, institut, sekolah tinggi atau politeknik) akan semakin terbuka, bahkan para pelaku bisnis membuka lembaga-lembaga pendidikan sendiri sesuai dengan kebutuhan mereka dan memanfaatkan sendiri lulusannya untuk kepentingan perusahaan mereka sendiri. Maka kondisi ini memicu perguruan tinggi untuk berlomba untuk menawarkan yang terbaik yang dapat diterima oleh umum. Lulusan yang dihasilkan, produk ilmu pengetahuan yang diciptakan, dan berbagai hal lainnya yang merupakan produk yang diperlukan dan ditawarkan kepada umum, perguruan tinggi harus berkompetisi dengan rekan perguruan tinggi lainnya.

- **Persaingan diantara perusahaan – perusahaan yang berdiri**

Dalam melaksanakan misi dan fungsi pokoknya, perguruan tinggi memerlukan *resources*, baik yang sifatnya tangible maupun intangible yang juga diperlukan oleh perguruan tinggi lain. Demikian pula dalam memasarkan program, lulusan, produk ilmu pengetahuan dan berbagai hal lainnya, perguruan tinggi berkompetisi dengan rekan perguruan tinggi lainnya. Dalam upaya untuk memperoleh revenue yang lebih besar, setiap perguruan tinggi juga harus bersaing untuk mendapat dana sebanyak mungkin. Artinya perguruan tinggi sulit melepaskan diri untuk tidak berkompetisi selama perjalanan hidupnya.

- **Kekuatan penawaran dari para supplier**

Para supplier dapat dipandang sebagai ancaman ketika mereka mampu untuk mendorong harga yang perusahaan harus bayar atas input atau mampu untuk mengurangi kualitas input yang mereka Suplai, karena itu menekan keuntungan perusahaan. Di sisi lain, jika supplier lemah, maka perusahaan mempunyai kesempatan untuk mendorong harga dan permintaan lebih tinggi kualitas input. Perguruan tinggi dapat di analogikan seperti perusahaan, dimana perguruan tinggi memerlukan hubungan dengan para pemasok. Para pemasok baik dalam bidang jasa ataupun barang sebagai input dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Bila para pemasok ini tidak ada, maka seperti halnya proses industri, aktivitas perguruan tinggi pun akan berhenti.

- **Kekuatan Penawaran para pembeli**

Kita ketahui bahwa produk-produk perguruan tinggi mencakup ilmu pengetahuan, penelitian, layanan-layanan jasa konsultasi, lulusan, program-program, itu semua diperlukan pembeli-pembeli untuk produk yang dihasilkan perguruan tinggi. Para pembeli dapat dipandang sebagai ancaman kompetitif ketika mereka berada pada posisi meminta harga lebih rendah dari perguruan tinggi atau ketika meminta pelayanan yang lebih baik (yang dapat meningkatkan biaya operasi). Di sisi lain, ketika para pembeli lemah, sebuah perguruan tinggi dapat meningkatkan harga dan mendapatkan profit yang lebih besar. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya-upaya untuk menjual produk-produk perguruan tinggi tersebut, agar dapat mempengaruhi pembeli, misalnya melalui sosialisasi, *exhib-its roadsow*, *marketing* dan lain-lain.

- **Produk – produk pengganti**

Kekuatan akhir dalam model Porter adalah ancaman produk – produk pengganti. Produk – produk pengganti dan pelayanan memenuhi fungsi yang sama dan dapat membentuk alternatif

realistik pada produk atau pelayanan dihasilkan oleh sebuah industri. Ketika pengganti secara realistis ada, mereka menciptakan sebuah batas paling atas pada harga dimana industri dapat terserang, karena harga di bawah poin tertentu akan mengarahkan pengalihan konsumen pada pengganti.

Substitutes yang dimaksud dalam dunia pendidikan misalnya, dulu kompetitor bagi perguruan tinggi adalah perguruan-perguruan tinggi yang ada dengan berbagai bentuknya (universitas, politeknik, sekolah tinggi). Sekarang muncul kompetitor baru dalam bentuk bukan perguruan tinggi, tetapi lembaga-lembaga pelatihan yang menawarkan program pendidikan dan latihan yang singkat, dan lulusan dapat segera memperoleh pekerjaan karena mereka punya *link* yang lebih tertata.

- **Lingkungan makro**

Di samping kelima kekuatan yang terus menerus menekan setiap langkah dari keberadaan perguruan tinggi, dalam prakteknya Dalam prakteknya, perguruan tinggi ditempatkan pada **makro lingkungan** yang lebih luas; ekonomi yang lebih luas, teknologi, demografi sosial, politik dan lingkungan resmi ( seperti pada gambar di atas). Perubahan dalam makro lingkungan dapat mempunyai dampak langsung pada salah satu dari kekuatan dalam model Porter, karena itu merubah kekuatan relatif dan dengannya, kemenarikan dalam sebuah industri.

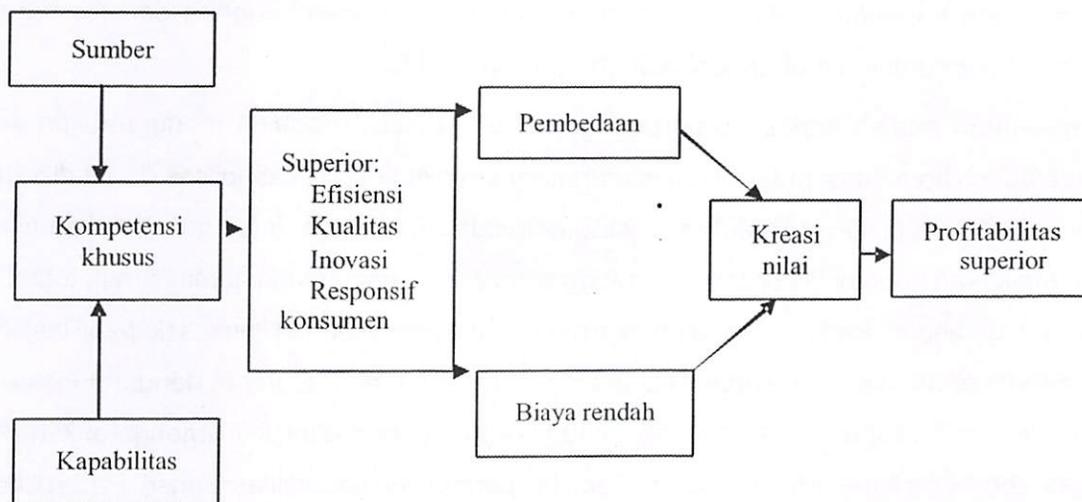
Pemahaman seluruh lingkungan dimana sebuah perguruan tinggi berjalan melibatkan *scanning* (membaca sekilas), monitoring, meramalkan dan menilai kekuatan yang memungkinkan untuk bagaimana faktor-faktor lingkungan dapat mempengaruhi perguruan tinggi. Sebuah perguruan tinggi harus teratur *scan* (melihat sekilas) makro lingkungan untuk signal perubahan lingkungan atau tren umum yang terjadi. Dalam mengamati sebuah tren yang mengarah pada perubahan lingkungan yang relevan, perguruan tinggi perlu untuk *memonitor* perubahan sehingga mempunyai pemahaman lebih baik dari sifat tetap atas perubahan dan apakah diterapkan pada organisasi. Jika proses monitoring menyarankan bahwa perubahan adalah relevan, maka perguruan tinggi perlu *meramalkan* bagaimana perubahan akan mempengaruhi kerja di masa depan.

Setelah kita memahami peranan-peranan kekuatan dan makro lingkungan yang terus menerus menghadang setiap pertumbuhan dan perkembangan perguruan tinggi, maka dalam membangun strategi untuk memenangkan kompetisi, salah satu fokus utama adalah memahami tentang posisi dan gerakan kompetitor. Berikut ini pertanyaan mendasar dalam menganalisis kompetitor (Fakry Gaffar, 24:147) yaitu :

- a. Siapa yang harus menjadi sasaran kompetitor, dan langkah apa yang harus diambil ?
- b. Apakah *strategic move* kompetitor itu dan seberapa seriuskah harus diperhatikan ?
- c. Hal apa yang harus dihindari untuk menghindari respons yang emosional dan *desperate* ?

## 1.2 Analisis internal : sumber, kapabilitas, kompetensi untuk bersaing

Dalam dunia strategi bisnis, semua perusahaan menginginkan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif/daya saing. Secara umum, kemampuan kompetitif atau daya saing sebuah perusahaan Hill, Jones & Galvin (2002:115) membagi faktor-faktor yang harus dimiliki perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan persaingan kompetitif, sebagaimana nampak pada gambar berikut ini :



Gambar 4: Dasar keunggulan kompetitif

Gambar 4 ini menunjukkan faktor – faktor yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk membangun dan mendukung keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan ditandai oleh kemampuan untuk terus memfokuskan pada efisiensi, kualitas, inovasi dan responsif pelanggan – dan untuk mengembangkan kompetensi khusus, yang berkontribusi pada hasil superior dalam bidang – bidang ini.

**Sumber** adalah faktor – faktor yang dimiliki perusahaan, kendalikan dan digunakan untuk tujuan menciptakan nilai. Secara umum sumber dibagi ke dalam sumber nyata dan sumber tidak nyata. *Sumber nyata* termasuk aset yang finansial dalam sifatnya (sebagai contoh, cash/uang, debt/hutang dan equity/kewajaran) atau mempunyai sifat fisik (sebagai contoh, bangunan, peralatan, penemuan, lahan dan bahan – bahan mentah). *Sumber tidak nyata* termasuk asset – asset nonfisik yang perusahaan gunakan untuk menghasilkan barang – barang atau penyediaan pelayanan, atau harapan untuk menghasilkan keuntungan produktif masa depan.

**Kompetensi khusus** adalah kelebihan unik yang membuat sebuah perusahaan untuk mencapai efisiensi superior, kualitas, inovasi, atau responsif pada konsumen. Kompetensi khusus mungkin juga adalah kemampuan untuk mengelola sumber lebih baik daripada para pesaing lakukan, atau kepemilikan sumber unik yang sangat bernilai dan kapabilitas untuk secara efektif mengeksploitasi sumber tersebut. Perusahaan mendapatkan, mengembangkan dan menggunakan beragam sumber untuk membangun keuntungan kompetitif. **Kompetensi khusus** adalah kelebihan unik yang membuat sebuah perusahaan untuk mencapai efisiensi superior, kualitas, inovasi, atau responsif pada konsumen. Perusahaan mendapatkan, mengembangkan dan menggunakan beragam sumber untuk membangun keunggulan kompetitif.

**Kapabilitas** adalah kapasitas perusahaan untuk secara produktif menggunakan sumber, biasanya dalam kombinasi untuk membawa hasil yang diinginkan. Kapabilitas dapat dikenali dan didefinisikan dalam istilah jenis aktivitas yang perusahaan lakukan untuk menciptakan nilai. Kita dapat memikirkan kapabilitas organisasi sebagai hirarki – bukan hirarki administratif, tetapi hirarki integrasi pengetahuan. *Pertama*, para pekerja memegang pengetahuan khusus (kapabilitas). *Kedua*, perusahaan menggabungkan kapabilitas individual ini untuk berhubungan dengan tugas – tugas khusus. *Ketiga*, perusahaan menggabungkan tugas – tugas khusus ini untuk mengarahkan aktivitas lebih luas – berbasis kapabilitas (seperti kapabilitas pabrik) dan kapabilitas fungsi). Pada gilirannya, keempat faktor mengizinkan sebuah perusahaan untuk (1) membedakan penawaran produknya dan maka menciptakan nilai konsumen yang diterima lebih besar, dan (2) merendahkan struktur biaya.

Efisiensi, kualitas, inovasi dan responsif pada konsumen semuanya adalah elemen penting dalam meraih keunggulan kompetitif. Efisiensi superior memungkinkan sebuah perusahaan merendahkan biayanya; kualitas superior memberikan penetapan harga lebih tinggi dan merendahkan biayanya; responsif superior pada pelanggan memberikan penetapan harga lebih tinggi; dan inovasi superior dapat mengarah pada harga lebih tinggi atau unit biaya lebih rendah.

Agar perguruan tinggi dapat bergerak dalam kompetisi dan dalam menetapkan strategi dengan tepat dan benar, maka diperlukan penentuan posisi baru dengan paradigma baru dan orientasi baru yang disebut dengan *repositioning*. *Repositioning* perguruan tinggi dilaksanakan dengan melakukan analisis internal. Analisis internal yaitu upaya menilai dan me review seluruh kekuatan dan kelemahan sehingga dapat menentukan mana yang harus diperbaiki dan diperkuat. Kegiatan analisis internal juga dimaksudkan agar perguruan tinggi harus juga mengetahui *resources* dan potensial serta *capabilities* yang dimiliki untuk memulai suatu gerakan dalam bersaing.

Mustahil kalau suatu lembaga ingin mempunyai daya saing yang tinggi kalau tidak mempunyai sumber daya (*resources*) yang memadai. Di perguruan tinggi, sumber daya ini dapat berupa sumber

daya yang dapat dilihat (*tangible*) yang sumber daya yang tidak dapat dilihat (*in-tangible*). Sumber daya yang *tangible*, antara lain: manusia (dosen, pegawai) dan sumber daya pendukung lainnya atau sarana dan prasarana seperti laboratorium, gedung administrasi, ruang rapat, ruang kerja dosen dan karyawan, ruang perpustakaan, ruang perkuliahan, teknologi audio dan video, komputer dan internet, dana, IPR (*intellect property rights*), hak monopoli dan hak *exclusive licenses*. Sementara itu yang *in-tangible* adalah sistem/program pendidikan, kurikulum, organisasi dan kepemimpinan, strong brands, serta kemampuan bekerjasama.

Kualitas produk lembaga pendidikan adalah faktor daya saing setelah *recourses*. Ada beberapa produk lembaga pendidikan yang dapat dipakai sebagai parameter kemampuan bersaing, Soekartawi (2008: ) memberikan contoh menjadi 3 klasifikasi pada yaitu produk yang tidak dapat dihasilkan oleh lembaga lain, produk yang sulit disaingi oleh lembaga lain, dan produk yang relatif mudah disaingi oleh lembaga lain.

- Produk yang tidak dapat dihasilkan oleh lembaga lain

Contoh lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan produk yang tidak dapat dihasilkan oleh lembaga lain seperti pendidikan tinggi yang mendapat *exclusive licenses* akan menghasilkan produk yang tidak dapat disaingi oleh lembaga pendidikan tinggi yang lain. Misalnya, Akademi Kepolisian yang lisensinya dari Markas Besar Kepolisian, Akademi ABRI atau Akabri yang lisensinya dari Markas Besar ABRI.

- Produk yang sulit disaingi oleh lembaga lain

Lembaga pendidikan sering banyak diminati oleh mahasiswa dan keberadaannya sangat disegani oleh pesaingnya yang disebabkan karena dipunyai parameter daya saing yang relatif sulit disaingi oleh lembaga tinggi lainnya. Parameter daya saing yang sulit disaingi oleh lembaga tinggi lainnya, antara lain:

- Lembaga pendidikan tinggi yang sudah mempunyai *Strong Brands* yang kuat, karena selain pengalaman juga alumninya banyak yang mejabat jabatan tinggi
- Lembaga pendidikan tinggi yang mempunyai sumber daya pendidikan atau produk yang khas dan berbeda (*distinctive*), Misalnya, *distinctive*-nya berada pada fasilitas teknologi informasi yang dipunyai dan yang diajarkan ke mahasiswa. Parameter yang *distinctive* dapat bermacam-macam dan keunggulan di parameter inilah sebenarnya yang dapat dipakai sebagai trigger (pemicu) untuk menarik mahasiswa baru untuk memilih lembaga pendidikan tersebut. Parameter *distinctive* ini bisa berbentuk: (a) teknologi informasi, (b) Ilulusannya dibantu memperoleh pekerjaan (disalurkan penempatannya, walaupun hanya beberapa bulan sambil yang bersangkutan memperoleh pekerjaan tetap), (c) fasilitas pendidikan lainnya lengkap, (d) dan sebagainya.

- Lembaga pendidikan tinggi yang dikelola oleh kepemimpinan (*leadership*)-nya kuat, *team-work*-nya juga kompak apalagi kalau lembaga pendidikan tersebut dibina atau dipimpin oleh orang yang dikenal komitmennya membangun pendidikan, mempunyai prestasi akademis yang handal, mempunyai *track records* pengabdian kepada masyarakat yang tinggi.
  - Lembaga pendidikan tinggi yang dikenal reputasinya sebagai lembaga ilmiah yang dicirikan hasil penelitiannya yang banyak mempengaruhi kebijakan, banyak buku-buku yang ditulis oleh dosen, penghargaan akademis khusus yang banyak diterima, dan sebagainya.
  - Lembaga pendidikan tinggi yang dikenal mempunyai *networks* dan *partnerships* yang kuat dan luas juga umumnya banyak diminati mahasiswa.
  - Lembaga pendidikan tinggi yang khas (*unique*) dan menawarkan program serta keterampilan tertentu yang tidak banyak ditawarkan oleh lembaga pendidikan tinggi yang lain.
  - Lembaga pendidikan tinggi yang dikenal reputasinya sebagai lembaga ilmiah yang dicirikan hasil penelitiannya yang banyak mempengaruhi kebijakan, banyak buku-buku yang ditulis oleh dosen, penghargaan akademis khusus yang banyak diterima, dan sebagainya.
- Produk yang relatif mudah disaingi oleh lembaga lain
- Bila saja lembaga pendidikan berada di posisi ini, maka dapat dipastikan akan menghadapi banyak pesaing, dan bila saja tidak *full fight* (bersungguh-sungguh) mengelolanya, maka bisa jadi sedikit saja atau bahkan tidak ada mahasiswa yang akan mendaftar.

Untuk menghasilkan produk yang mampu bersaing tentu diperlukan kemampuan (*capability*) dalam memproduksinya. Karena itu diperlukan penetapan terhadap produk-produk apa yang diinginkan, sumber daya dan kemampuan apa yang harus disiapkan atau bahkan dimiliki. Bila suatu lembaga pendidikan sudah mempunyai kemampuan berkompetisi dengan lembaga yang lain, maka tugas lebih lanjut adalah (a). Mempertahankan kemampuan berkompetisi yang telah dimilikinya (dalam jangka waktu yang relatif lama), dan (b). Meningkatkan dan mencari macam kompetisi baru lainnya.

Kemampuan berkompetisi sebaiknya berjangka panjang, walaupun diakui bahwa hal ini sulit. Mengapa? Sebab lingkungan pendidikan (*education environment*) berubah, kebutuhan atau keinginan pengguna produk pendidikan (*users*) juga berubah, ekspektasi atau harapan, baik ekspektasi penyelenggara pendidikan (perguruan tinggi) maupun pengguna lulusan juga berubah. Belum lagi pengaruh globalisasi terhadap produk perguruan tinggi menyebabkan pengelolaan perguruan tinggi

harus lebih profesional. Mempertahankan kemampuan berkompetisi dalam waktu yang relatif lama disebut dengan istilah *sustainable competitive advantage*.

Sementara itu upaya untuk meningkatkan dan mencari macam kompetisi baru juga perlu terus diusahakan. Karena itu kemampuan menyesuaikan diri dan kemampuan mengantisipasi perubahan global termasuk perubahan terhadap permintaan produk perguruan tinggi perlu ditingkatkan. Kompetitor, seperti perguruan tinggi lain, berbagai lembaga pendidikan yang bertaburan di masyarakat, *social and political organizations*, dan seluruh kekuatan yang ada di pasar, perlu dikaji dan pasar bebas perlu diketahui dengan jelas sehingga tidak salah dalam menetapkan strategi untuk memasuki pasar.

## 2. Membangun Keunggulan Strategi dalam Memenangkan *Competitive Advantage*

Strategi adalah sebuah rencana yang komprehensif yang mengintegrasikan segala *recourses* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi (Fakry Gaffar, 2004: 145). Jadi strategi adalah rencana yang mengandung cara komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi. Berikut adalah beberapa definisi yang walaupun rumusannya bervariasi namun memiliki karakteristik dan unsur-unsur yang esensinya sama.

***“Strategy is the great work of organization. In situations of life and death, it is the Tao of survival or extinction. Its study cannot be neglected”.***

***“Strategy is the overall plan for deploying recourses to establish a favorable position for action”***

Menghadapi era globalisasi ini, strategi merupakan *management instrument* yang ampuh dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk *survive* dan memenangkan persaingan tapi juga tumbuh dan berkembang. Beberapa strategi untuk membangun daya saing /kompetitif perguruan tinggi dalam era kompetisi ini dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok berikut ini :

### a. Menetapkan *core competency*

Apakah yang disebut dengan *core competency* dan apa relevansinya dengan peningkatan kemampuan melakukan kompetisi di perguruan tinggi? Menurut Ann Mooney (2007) *core competency is ...the one thing do better than its competitors. A core competency can be anything from product development to employee dedication. If a core competency yields a long term advantage to the organization, it is said to be a sustainable competitive Advantage.*

Menurut Hamel dan Prahalad (1990), ada tiga komponen yang mencirikan *core competencies*, yaitu: (1) Mempunyai potensi akses yang luas. Misalnya, lulusan perguruan tinggi

diperlukan dan karenanya cepat memperoleh pekerjaan, hasil penelitiannya berbobot sehingga mempengaruhi pengambilan keputusan di lembaga lain yang lebih tinggi tingkatannya, dan sebagainya. (2) Mempunyai kemampuan untuk meningkatkan manfaat yang lebih kepada pengguna produk perguruan tinggi tersebut, dan (3). Kualitas produknya sulit untuk disaingi oleh perguruan tinggi lainnya.

Atas dasar itu, perguruan tinggi dapat menentukan produk-produk apa yang dihasilkan dan mempunyai karakter seperti yang dituliskan di definisi dan ciri-ciri *core competencies* di atas. Banyak cara yang dapat ditempuh untuk memproduksi produk perguruan tinggi yang mampu berkompetisi. Misalnya, memberikan nilai tambah kepada lulusannya untuk berkompetisi mencari pekerjaan.

Untuk memperoleh kemampuan berkompetisi secara jangka panjang yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*), maka produk perguruan tinggi dituntut untuk memenuhi dua macam produk yang dicirikan oleh hal sebagai berikut:

- Kualitas produk perguruan tinggi yang tidak dapat atau sulit ditiru oleh perguruan tinggi lainnya (*distinctive capability*), baik yang bersifat tangible maupun intangible. Sifat *tangible* ini misalnya mempunyai hak patent, mempunyai lisensi-lisensi tertentu, dan mempunyai hak monopoli untuk kegiatan tertentu. Sedangkan yang *intangible*, misalnya produk perguruan tingginya yang sudah dikenal, kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi yang bersangkutan, team work yang dikenal hebat, pimpinan perguruan tingginya yang dikenal cakap/berwibawa, mempunyai *organizational culture* yang hebat, mempunyai kerjasama, dalam dan luar negeri yang kuat, dan sebagainya.
  - Kualitas produk perguruan tinggi yang dapat ditiru oleh perguruan tinggi lainnya. Misalnya, kemampuan teknis dosen atau karyawan, kemampuan finansial, kemampuan promosi.
- b. Mengembangkan hubungan baik dengan *customer*. *Customers* perguruan tinggi ini amat kompleks dari mahasiswa, orang tua, bisnis dan industri lembaga persekolahan. *Customer satisfaction* menjadi tujuan utama, sebab bila *customer satisfaction* tercipta, keterkaitan emosional dalam hal ini *loyalty* secara bertahap dapat berkembang.
  - c. Menciptakan *trust and confidence* di kalangan berbagai kelompok stakeholders yang amat luas dan kompleks itu. *Trust and confidence* ini penting sebagai salah satu bentuk *social and public accountability* perguruan tinggi.
  - d. Membangun *competitive advantage centers*. Menurut M. Fakry Gaffar (2004), pusat-pusat keunggulan ini bila dapat diwujudkan akan merupakan *point of promotion* yang menarik. Umpamanya pembangunan fasilitas dan pengembangan sekolah percontohan merupakan contoh *competitive advantage centers* yang amat membantu dalam *image building* di masyarakat.

- e. Mengembangkan berbagai model aplikasi ICT, baik dalam proses pembelajaran maupun dalam manajemen yang dapat memperkuat proses komunikasi kelembagaan. Prof. Sweeney dan Daly (2002) dalam artikel nya yang berjudul *The Higher Education Competitive Advantage: Accelerated Learning and Artificial Intelligence* lebih cenderung menyarankan untuk memperkuat kemampuan teknologi informasi. Sebab saat jaman global seperti sekarang ini kebutuhan akan kemampuan menguasai dan menggunakan teknologi informasi adalah sangat besar.
- f. Membangun profesionalisme dalam manajemen perguruan tinggi. Profesionalisme dalam manajemen dapat diartikan sebagai proses "*getting the job done in the most desirable way*". Artinya sebagai metode kerja, sebagai instrument untuk mewujudkan hasil dengan cara yang ideal dengan cara yang paling diinginkan, dengan cara yang paling baik dan paling efisien dan efektif. Metode kerja yang profesional ini mengandung unsur-unsur : keahlian (*expertise*), keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), disiplin, stamina, kemauan, kecermatan, kualitas kerja, kejujuran, tanggung jawab, dedikasi, kecepatan, dan keikhlasan. Semua itu dikemas menjadi satu entity yang terpadu yang disebut dengan *professionalism*.
- g. Membangun kerjasama, kemitraan dan *networking*. Dalam dunia kompetisi batas antara kerjasama dan bersaing kadang-kadang amat tipis. Kerjasama penting untuk membangkitkan daya saing dan daya jual, tapi juga sekaligus membuka peluang untuk menambah kekuatan kompetitor. Dalam kaitannya dengan memperkuat networks dan partnerships, Prof. Goldstein memberikan saran tentang strategi apa yang perlu dibuat (prioritas utama) untuk mengantisipasi kompetisi tersebut, antara lain:
- Memperkuat *partnerships* (kerjasama) baik dengan lembaga di dalam negeri maupun dengan lembaga luar. Sebab kerjasama yang kuat (syukur kalau dengan lembaga yang lebih tinggi statusnya) dalam setiap kegiatan yang mendukung proses belajar-mengajar dan penelitian, maka dampaknya akan lebih berbobot.
  - Memperkuat *networks* (jaringan) yang kuat baik dengan lembaga di dalam negeri maupun lembaga luar negeri, personal networks (khususnya dengan pembuat keputusan).
- h. Program dan produk perguruan tinggi harus dipasarkan secara luas agar dikenal oleh penggunanya. Hal ini penting karena bagaimanapun baiknya program dan produk yang ada, kalau tidak dikenal masyarakat luas sebagai *buyers* , maka program dan produk tersebut lamban dikenal. Dampaknya, perguruan tinggi tidak atau kurang mendapatkan peminat dan produknya kurang dapat dipasarkan. Berbagai cara dapat ditempuh untuk memperluas pasar dari program yang dilaksanakan dan produk yang dihasilkan, antara lain:
- Banyak publikasi ilmiah yang dimuat di Jurnal, baik di tingkat nasional maupun tingkat internasional.

- Banyak dosen yang membawakan makalah ilmiah yang disampaikan di berbagai forum ilmiah, apakah itu seminar, pelatihan, kuliah tamu atau lainnya di tingkatan nasional maupun internasional.
- Banyak buku-buku dan karya ilmiah lain yang ditulis oleh dosen.
- Banyak berita-berita kegiatan perguruan tinggi yang diliput oleh berbagai mass-media, baik elektronik maupun media cetak.
- Banyak dosen yang ditugaskan di berbagai lembaga lain sebagai *seconded employees* (tenaga pinjaman).
- Banyak memproduksi buku, jurnal ilmiah, atau informasi yang lain.
- Memperkuat website perguruan tinggi yang bersangkutan dengan selalu memperbarui isinya, dan seterusnya.

## Penutup

Globalisasi kehidupan dunia menempatkan organisasi pendidikan sebagai bagian dari lingkungan yang lebih luas, yang harus berinteraksi, melaksanakan fungsinya secara tepat dan meningkatkan kemampuannya untuk berkompetisi. Pesatnya tuntutan dunia global, di tengah jaman dengan derasnya persaingan, perguruan tinggi saatnya menampilkan sosok yang mandiri dengan menunjukkan karakteristik :

1. *Self Realize* artinya percaya kepada diri sendiri untuk menangani fungsi-fungsi perguruan tinggi yang diamanatkan oleh masyarakat kepada perguruan tinggi. Perguruan tinggi memiliki sumber, kapabilitas dan kompetensi, mempunyai kekuatan dan kemampuan sendiri untuk menghadapi berbagai macam persoalan.
2. *High organizational performance*. Performansi organisasi yang tinggi hanya mungkin diciptakan kalau perguruan tinggi itu memiliki manajemen yang efektif dan efisien.
3. *Creative*. Berpikir kreatif berhubungan secara langsung dengan penambahan nilai, penciptaan nilai, dan penemuan peluang. Kreativitas merupakan kekuatan dimana situasi lingkungan perguruan tinggi yang penuh dinamika dan persaingan.
4. *Trust*. Saling mempercayai di antara civitas perguruan tinggi (dosen, pimpinan perguruan tinggi, staf, mahasiswa, orang tua, masyarakat dan stakeholder lainnya) untuk menciptakan komunikasi dan bahu membahu membangun perguruan tinggi.
5. *Open communication*. Kelancaran fungsi interaksi fungsional dalam manajemen ditentukan oleh efektivitas komunikasi di lingkungan perguruan tinggi. Komunikasi ini mencakup komunikasi profesional antar dosen, komunikasi edukatif dengan mahasiswa, dan komunikasi koordinatif dengan orang tua, masyarakat dan pemerintah.

6. *Capable Decision Maker*. Kemampuan membuat keputusan terutama yang berhubungan dengan *policy* di perguruan tinggi. Keberanian membuat keputusan sesuai kewenangannya merupakan salah satu syarat mempunyai sikap mandiri.

Posisi daya saing sebagaimana digambarkan di atas, bukanlah suatu kondisi yang statis dan tidak memerlukan usaha untuk mempertahankannya. Daya saing perlu dipelihara, dipertahankan dengan menerapkan keunggulan kompetitif sepanjang tahun. Modal utama dalam membangun eksistensi perguruan tinggi yang kuat kuncinya ada pada :

1. Kepekaan membaca peluang.

Membaca dan memanfaatkan peluang yang dapat memberikan implikasi bagi peningkatan taraf kehidupan organisasi. Peningkatan taraf kehidupan ini bukan hanya berkenaan dengan aspek ekonomi, tetapi juga aspek sosial dan edukasional.

2. Profesionalisme

Profesionalisme dalam manajemen dapat diartikan sebagai proses "*getting the job done in the most desirable way*". Artinya sebagai metode kerja, sebagai instrument untuk mewujudkan hasil dengan cara yang ideal dengan cara yang paling diinginkan, dengan cara yang paling baik dan paling efisien dan efektif. Metode kerja yang profesional ini mengandung unsur-unsur : keahlian (*expertise*), keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), disiplin, stamina, kemauan, kecermatan, kualitas kerja, kejujuran, tanggung jawab, dedikasi, kecepatan, dan keikhlasan. Semua itu dikemas menjadi satu entity yang terpadu yang disebut dengan *professionalism*.

3. Akuntabel

Esensi yang terkandung dari akuntabilitas adalah persoalan tanggung jawab, dapat dipercaya, dan pada akhirnya memberikan kepuasan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. akuntabilitas perguruan tinggi mempersoalkan berbagai upaya agar kelembagaan perguruan tinggi dapat dipercaya dan memiliki tanggung jawab kepada berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), sehingga mereka memperoleh kepuasan atas kinerja perguruan tinggi itu.

## Daftar Pustaka

- Bambang Soewarno. (2008). *Meningkatkan Daya Saing di Era Globalisasi tanpa Kehilangan Jati Diri*.
- Duderstadt, James J. (2000). *A University For The 21<sup>st</sup> Century*. USA: The University of Michigan Press.

- Hill, Charles W.L. Jones, Gareth R. & Galvin, Peter. (2002). *Strategic Management : an Integrated Approach*. Australia: Houghton Mifflin.
- Hitt, Michael A. Duane Ireland. (1992). *Strategic Management. An Integrated Approach*. Second Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Moh. Fakry Gaffar. (2004). *Membangun Pendidikan Nasional Untuk Meningkatkan Kualitas dan Martabat Bangsa Indonesia*. Bandung : UPI PRESS.
- Mooney, Ann (2007). *Core Competence, Distinctive Competence, And Competitive Advantage: What Is The Difference?* Journal of Education for Business Stevens Institute Of Technology Hoboken, New Jersey
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Boston, MA: Free Press.
- Porter, M. (1987). *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review, 65, 43–60.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68, 79–91.
- Sukartawi. (2008). *Mendesak, Kebijakan Revitalisasi Pendidikan untuk Meningkatkan Daya Saing Bangsa*. .