

Penerapan Model Strategi Keunggulan Bersaing Berorientasi Lingkungan Pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Di Kota Semarang

Oleh :

NURCHAYATI A

pandawi_ung@yahoo.co.id

IMAM GOZALI

gozali313@gmail.com

ABSTRACT

The Research oriented application environment competitive advantage strategy on Perguruan Tinggi Swasta (PTS) in Semarang with qualitative descriptive analysis tools produce information models (1) information technology (IT) services in support of very large. (2) The business strategy is carried out by PTS in Semarang with the strategy of market penetration , market development, product development, concentric diversification and horizontal stretegi able to improve organizational performance (3) The orientation of the customer (student) related to the needs of the stakeholders , (4) Orientation competitors and (5) environmental orientation to achieve competitive advantage. Informants in this study is the dean or a representative. The results of the phase II study recommends that the environmental dimension there are some private universities are not yet possess the green room and lobby space is adequate, there are private universities that do not have lifts for the disabled , all PTS has been to build relationships with the Company and the Bank, a small portion yet formed a partnership with IDX, most of PTS is not the concept of nationalism, and religion -based

Key Word : information technology (IT), business strategy, Market orientation, and environmental orientation

1.1. PENDAHULUAN

Dalam persaingan bebas, Perguruan Tinggi Swasta dan lembaga pendidikan sebagai salah satu pelaku ekonomi perlu mempersiapkan diri untuk bertahan dan terus berkembang. Semakin tajam dan kompleksnya tingkat persaingan serta tingkat akselerasi yang tinggi, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Organisasi yang mampu memenangkan persaingan harus memiliki keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya. Sehingga upaya pencapaian keunggulan kompetitif bagi organisasi juga harus mendapat dukungan dari semua fungsi yang ada. Lembaga pendidikan, seperti Perguruan Tinggi Swasta menafsirkan dan mendefinisikan globalisasi dengan cara-cara yang secara positif akan mempengaruhi tindakan-tindakan yang akan mereka ambil untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata. Kritisal terhadap usaha-usaha jasa pendidikan untuk menafsirkan dan mendefinisikan globalisasi

adalah mengetahui bahwa persaingan skala lokal maupun global yang efektif menuntut dipenuhinya atau dilampauinya standar-standar lokal atau global dalam hal kualitas, tingkat jasa, keamanan, keprihatinan lingkungan, dan perlindungan atas *property intelektual*, dan dimensi-dimensi kinerja lainnya.

Beberapa permasalahan yang menjadi muncul pada PTS di Kota Semarang selain tuntutan globalisasi, permasalahan – permasalahan eksternal lain yang timbul di PTS dan perlu mendapatkan perhatian seperti misalnya tingkat persaingan kualitas dan kuantitas dari PTS dengan PTN, animo calon mahasiswa di PTS yang selalu kalah dengan PTN, beberapa PTS terus mengalami penurunan dan tidak sedikit PTS yang Program studinya tertentu gulung tikar karena BEP tidak terlampaui atau bahkan mengalami kerugian, karena tidak ada mahasiswa sama sekali yang disebabkan karena kredibilitas PTS yang bersangkutan rendah., Jobless, karena alumni tidak mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya, rendahnya penggunaan Teknologi informasi sebagai basis

sistem informasi akademik, strategi bisnis PTS yang kurang berorientasi lingkungan, dan orientasi pasar yang berjangka pendek. belum lagi permasalahan internal dalam PTS sendiri yang harus diselesaikan seperti kurangnya perhatian pihak pengelola, baik yayasan sebagai pemilik institusi atau lembaga yang terkait sebagai pemiliknya terhadap dosen dan tenaga pendidikan. Permasalahan dan semakin ketatnya persaingan, menuntut PTS untuk pandai memilih model strategi untuk menghadapi pesaing, membenahi dan meningkatkan kinerja PTS agar mempunyai daya saing.

Zulaikha dan Fredianto (2003) menyatakan bahwa umumnya organisasi didirikan dengan berbagai tujuan, misalnya untuk memperoleh keuntungan, memaksimalkan nilai saham, meningkatkan penjualan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Setelah tujuan ditetapkan, organisasi perlu untuk menentukan strategi selanjutnya agar tujuan tersebut dapat tercapai. Strategi yang dipilih PTS saat ini adalah dengan menerapkan Teknologi Informasi yang cepat, handal, akurat dan memudahkan mahasiswa dan stakeholder. Teknologi informasi pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sudah tidak dapat dihindari lagi dan telah menjadi satu rangkaian dalam bisnis pendidikan. Dengan kehadiran teknologi informasi maka penggunaan teknologi telah menjadi suatu cara untuk menjalankan bisnis yang dapat diterima dan benar-benar diharapkan oleh masyarakat pengguna jasa. Misalnya untuk kecepatan pelayanan melalui sistem informasi akademik merupakan salah satu cara paling efektif digunakan untuk semua perguruan tinggi. Selain teknologi informasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, organisasi juga harus memiliki strategi bisnis yang cocok digunakan dalam era globalisasi serta orientasi pasar yang bisa mendukung penciptaan keunggulan kompetitif.

Penerapan Orientasi pasar dan strategi bisnis, merupakan model lain yang dapat dipilih PTS untuk meningkatkan kinerja dan daya saing PTS. Kinerja organisasi merupakan ukuran

keberhasilan dari suatu Organisasi yang diukur setiap jangka waktu tertentu. Hasil ini dapat dikatakan sebagai nilai dari setiap aktivitas yang telah disusun dan dilaksanakan untuk dapat mengidentifikasi apakah strategi yang dibuat dan pelaksanaannya adalah tepat atau malah sebaliknya (Prakosa, 2005).

1.2. PERMASALAHAN

Permasalahan dalam penelitian ini adalah Bagaimana penerapan strategi keunggulan bersaing yang berorientasi lingkungan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Semarang.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teknologi Informasi

Teknologi informasi (TI) saat ini memungkinkan para manajer semakin bergerak tanpa terbatas tempat di mana dapat melakukan suatu pekerjaan (Samekto, 2000). Definisi teknologi informasi (TI) yang lain adalah teknologi yang berkaitan dengan teknologi komputer, telekomunikasi, dan otomasi kantor yang dikemukakan oleh Cash et al. (1992) dalam Indriantoro (1996). Sedangkan tujuan dari penerapan teknologi informasi (TI) menurut Hartati (2001) adalah untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan oleh manajer dalam memecahkan masalah-masalah yang banyak dihadapinya.

Meskipun teknologi informasi (TI) dapat memberikan peran strategis tetapi bila salah dalam penerapannya, atau organisasi tidak mengelola dengan baik maka teknologi informasi tersebut akan dapat menimbulkan risiko (Hartati, 2001). Sedangkan tujuan penerapan teknologi informasi dalam organisasi adalah untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan oleh manajer dalam memecahkan masalah-masalah yang banyak dihadapi oleh organisasi tersebut (Hartati, 2001).

2.2. Strategi Bersaing

Strategi adalah rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan yang sama, tetapi strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dapat berbeda. Jadi strategi ini berdasarkan tujuan. Schermerhorn mendefinisikan Strategi merupakan suatu rencana kegiatan komprehensif yang menentukan petunjuk dan pengarahannya yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi (Hartati, 2001). Sedangkan menurut Michael E Porter strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental di mana persaingan berlangsung. Menurut Hunger dan Wheelen (2001: 245), Strategi bersaing adalah strategi yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan dan mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri. Sedangkan Rangkuti (2003: 5), keunggulan bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.3. Macam-Macam Strategi Organisasi.

Menurut Fred R. (2002) strategi merupakan cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. Strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh organisasi dapat dikelompokkan menjadi 13 tindakan yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horizontal, usaha patungan, penghematan, divestasi dan likuidasi serta strategi kombinasi (Fred R, 2002).

1. Strategi Integrasi (*Integration Strategy*)

Ada tiga macam strategi yang termasuk strategi integrasi:

- a. Integrasi Ke depan (*Forward Integration*), termasuk memperoleh

kepemilikan atau meningkatkan kendali pada distributor atau pengecer.

- b. Integrasi Ke belakang (*Backward Integration*), merupakan strategi yang mencari kepemilikan atau kendali lebih besar pada Organisasi pemasok.
- c. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*), strategi mencari kepemilikan dari atau kendali lebih besar atas Organisasi pesaing.

2. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

- a. Penetrasi Pasar, berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar yang sudah ada lewat usaha pemasaran yang lebih gencar.
- b. Pengembangan Pasar, memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru.
- c. Pengembangan Produk, dilakukan untuk meningkatkan penjualan dengan mengembangkan atau memodifikasi produk atau jasa sekarang.

3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

- a. Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification*)
Diversifikasi konsentrik adalah menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan secara luas. Tujuannya untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.
- b. Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification*)
Diversifikasi horizontal adalah menambah produk atau jasa baru tetapi tidak saling berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada.
- c. Diversifikasi Konglomerat (*Konglomerat Diversification*)
Diversifikasi konglomerat adalah menambah produk atau jasa baru yang tidak ada hubungannya dengan produk lama dengan pelanggan baru atau pasar yang berbeda.

4. Strategi Defensive / Bertahan (*Defensive Strategy*)

- a. Patungan (*Joint Venture*)
Joint venture adalah strategi populer yang terjadi kalau dua Organisasi atau lebih membentuk kemitraan atau konsorsium sementara dengan tujuan kapitalisasi atau beberapa peluang.
- b. Penciutan (*Retrenchment*)
Retrenchment terjadi ketika suatu organisasi mengubah kelompok lewat penghematan biaya dan aset untuk mendongkrak penjualan dan laba yang menurun.
- c. Divestasi (*Divesture*)
Divesture adalah menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi.
- d. Likuidasi (*Liquidation*)
Liquidation adalah menjual semua aset Organisasi, bagian demi bagian, untuk nilai dari aset berwujudnya. Likuidasi merupakan pengakuan akan kekalahan dan konsekuensinya dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional.

5. Kombinasi (*Combination*)

Dalam upaya bertahan hidup, Organisasi mungkin akan menggunakan suatu kombinasi beberapa strategi untuk bertahan secara simultan, seperti *divesture*, *likuidation*, dan *retrenchment*.

2.4. Orientasi Pasar (*Market Orientation*)

Orientasi pasar menurut Lukas dan Ferrell (2000 dalam Prakosa 2005) didefinisikan sebagai proses dari menghasilkan dan memberikan informasi pasar untuk tujuan menciptakan superior value bagi konsumen. Sedangkan menurut Prakosa 2005 orientasi pasar adalah suatu konsep orientasi yang berfokus pada penciptaan nilai-nilai yang tinggi bagi konsumen dan sebaga fenomena organisasional yang dapat berpotensi untuk meningkatkan kinerja Organisasi.

Orientasi pasar merupakan suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan

dan pemuasan pelanggan dengan cara menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. (Uncles, 2000,p.1). Penerapan orientasi pasar dapat membawa dampak terhadap peningkatan kinerja bagi suatu perusahaan . (Narver and Slater,1990, p. 21-22) menyatakan bahwa orientasi pasar terdiri dari 3 (tiga) komponen perilaku yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi interfunksional. Dalam orientasi pelanggan dan orientasi pesaing termasuk semua aktivitas dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan serta menyebarluaskan dalam bisnis, sedangkan koordinasi interfunksional didasarkan dalam informasi pelanggan serta pesaing dari usaha bisnis yang terkoordinasi.

Orientasi pelanggan adalah kemauan perusahaan untuk memahami kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. Orientasi pelanggan juga dapat diartikan sebagai pemahaman yang memadai tentang target beli pelanggan dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus. Pemahaman orientasi pelanggan mencakup seluruh rantai nilai pembeli, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. Hal ini dapat dicapai melalui proses pencarian informasi tentang pelanggan (Uncles, 2000, p.1). Dengan adanya informasi tersebut maka perusahaan sebagai penjual akan memahami siapa pelanggan potensialnya , dan apa yang mereka inginkan pada saat ini dan saat yang akan datang .

Orientasi pesaing adalah kemauan perusahaan untuk memonitor strategi yang diterapkan para pesaingnya. Perusahaan yang berorientasi pada pesaing berarti perusahaan mempunyai strategi bagaimana membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak didalam mendiskusikan strategi pesaing (Narver and Slater, 1990, p. 21). Narver and Slater (1990, p.22) menyatakan bahwa orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan memahami kekuatan jangka pendek, kelemahan, kemampuan jangka

panjang dan strategi dari para pesaing potensialnya. Pemahaman terhadap orientasi pesaing termasuk di dalamnya adalah apakah pesaing menggunakan teknologi baru guna mempertahankan pelanggan yang ada. Perusahaan yang berorientasi pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi dan memahami bagaimana cara memperoleh dan membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak menanggapi strategi pesaing (Jaworski and Kohli, 1993, p. 55).

Koordinasi interfungsiional menurut Narver and Slater (1990, p.22) merupakan kegunaan dari sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan yang ditargetkan. Koordinasi interfungsiional menunjuk pada aspek khusus dari struktur organisasi yang mempermudah komunikasi antar fungsi organisasi yang berbeda. Koordinasi interfungsiional didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing serta terdiri dari upaya penyesuaian bisnis, secara tipikal melibatkan lebih dari departemen pemasaran, untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Adanya koordinasi interfungsiional dapat mempertinggi komunikasi dan pertukaran diantara semua fungsi organisasi yang memperhatikan pelanggan dan pesaing, serta untuk menginformasikan *trend* pasar. Koordinasi antar fungsi sangat membantu perkembangan, baik kepercayaan maupun kemandirian diantara unit fungsi yang terpisah, dan akhirnya dapat menciptakan lingkungan perusahaan yang menerima produk baru, dengan didasarkan dari kebutuhan pelanggan. Apabila dari :

1. Orientasi pelanggan adalah kemauan perguruan tinggi swasta untuk memahami para pelanggannya (mahasiswa).
2. Orientasi pesaing adalah kemauan perguruan tinggi swasta untuk memonitor para pesaingnya.
3. Koordinasi antar fungsi adalah upaya perguruan tinggi swasta untuk

memberikan informasi akademik ke semua bidang / fungsi.

2.5. Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi Swasta

Kinerja Organisasi merupakan ukuran keberhasilan dari suatu Organisasi yang diukur setiap jangka waktu yang ditentukan (Prakosa 2005). Kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya, hal ini diungkapkan Zulaikha dan Fredianto (2003), karena sebagai konstruk, kinerja bersifat multidimensional, dan oleh karena itu pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif Zulaikha dan Fredianto, 2003). Sedangkan menurut Suryanto (2004), mengemukakan bahwa belum ada konsensus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian, dan ukuran-ukuran obyektif kinerja yang selama ini dipakai dalam banyak penelitian masih banyak kekurangan. Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja subyektif, yang didasarkan pada persepsi manajer.

Suryanto (2004) membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Dan dalam penelitian Suryanto (2004) menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dengan ukuran kinerja obyektif. Di sini kinerja Organisasi diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang didasarkan pada persepsi staf dan manajer Organisasi atas berbagai dimensi pengukuran kinerja Organisasi. Dimensi pengukuran kinerja Organisasi yang umum digunakan dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampuan (*profitability*) dan efisiensi (Suryanto, 2004).

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja PTS dilihat dari jumlah mahasiswa adalah :

1. Target perolehan mahasiswa adalah berhasil tercapainya target perolehan

- jumlah mahasiswa yang telah ditetapkan PTS setiap tahunnya.
2. Peningkatan Jumlah Mahasiswa adalah tingkat pertumbuhan jumlah mahasiswa yang meningkat setiap tahunnya
 3. Minimalisasi jumlah mahasiswa keluar/berhenti kuliah adalah penurunan Jumlah mahasiswa yang keluar / berhenti kuliah

2.6. Orientasi Lingkungan

Unsur lingkungan merupakan unsur yang paling penting dan merupakan acuan utama organisasi untuk berproses. Tanpa adanya lingkungan yang dijadikan pedoman proses, suatu organisasi tidak akan bisa berkembang. Lingkungan organisasi adalah lingkungan yang berhubungan dengan sistem organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan Organisasi terbagi menjadi lingkungan internal, lingkungan khusus dan lingkungan umum.

1. Lingkungan Internal (*internal environmemnt*): adalah lingkungan yang berada dalam organisasi seperti: budaya (*culture*), karyawan (*employee*) dan manajemen.
2. Lingkungan khusus (*task environmemnt*) adalah lingkungan yang berhubungan langsung dengan perusahaan seperti: pelanggan (*customers*), pesaing (*competitors*), pemasok (*suppliers*) dan pasar tenaga kerja (*labor market*)
3. Lingkungan umum (*general environmemnt*) adalah lingkungan luar organisasi yang tidak dapat dikontrol oleh perusahaan (*uncontrolable*) seperti kondisi sosial budaya, ekonomi, teknologi, politik dan hukum, serta internasional.
4. Lingkungan Tugas (*task environment*), meliputi sektor-sektor yang melakukan transaksi harian dalam organisasi, serta berpengaruh secara langsung terhadap operasi dasar dan kinerjanya

Richard L. Draft mengemukakan, “Jika sebuah organisasi menghadapi ketidakpastian yang semakin meningkat terkait dengan kompetisi, pelanggan, pemasok, atau aturan pemerintah,

maka para manajernya dapat menggunakan beberapa strategi untuk beradaptasi dengan perubahan”. Strategi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang semakin populer digunakan adalah pengurangan batasan-batasan yang ada dan meningkatkan kerja sama dengan organisasi lain (Richard L. Draft:121). Berdasarkan pernyataan tersebut PTS akan memiliki keunggulan bersaing bila mampu beradaptasi dengan lingkungan dengan cara bekerjasama dengan organisasi lain

Variabel adaptasi lingkungan dibentuk oleh 3 indikator yaitu :

- Kemampuan menyesuaikan persaingan
- aKemampuan menyesuaikan perubahan kebutuhan dunia industri
- Kemampuan menyesuaikan perubahan peraturan pendidikan

2.7. Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)

Pengertian keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, manufakturing, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber untuk mencapai keunggulan bersaing dan perusahaan dapat mengembangkan strategi sehingga dapat menghasilkan produk yang laku di pasaran. Pengertian kedua lebih menekankan pada keunggulan dalam pencapaian kinerja selama ini. Hal ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya. Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang lebih baik. Dengan posisi persaingan yang baik maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan

perusahaan lain (Groege and Vickery, 1994, p. 669-670).

Rahayu (2001) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis dari pada sebagai hasil akhir. Keunggulan kompetitif pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh suatu Organisasi untuk pelanggannya, dengan syarat nilai tersebut melebihi biaya Organisasi dalam menciptakan nilai yang diciptakan (Kumalaningrum, 2004). Organisasi yang dapat mempertahankan kinerja di atas rata-rata dalam industrinya dan dapat menguasai harga dekat dengan rata-rata industri, atau dengan kata lain, Organisasi yang dapat menciptakan nilai melalui produk atau jasa yang diberikan bagi pelanggan, sementara biaya penciptaan nilai lebih rendah daripada nilai yang dapat diberikan bagi pelanggan, sehingga akan tercapai keunggulan kompetitif (Kumalaningrum, 2004).

Cravens (1996: 31) dalam bukunya pemasaran strategic, mengutip pendapat Day dan Wensley yang mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis daripada hasil akhir. Prosesnya terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir suatu investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

Ketrampilan Cravens (1996: 31) dalam bukunya pemasaran strategic, mengutip pendapat Day dan Wensley yang mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis daripada hasil akhir. Prosesnya terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir suatu investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

Bagi perguruan tinggi, keunggulan bersaing dapat dibentuk melalui banyak cara, Kotler dan Fox, (1995 : 173) menyatakan, dalam persaingannya suatu perguruan tinggi dapat menggunakan asset pemasaran (*marketing asset*). Adapun indikator yang membentuk keunggulan bersaing yaitu :

1. Keunggulan mutu program pendidikan adalah keunggulan bersaing perguruan tinggi dapat diciptakan dengan mengutamakan pada mutu program pendidikan yang ditawarkan.
2. Keunggulan diferensiasi adalah keunggulan karena keunikan atau diferensiasi program pendidikan yang ditawarkan
3. Biaya atau harga yang bersaing adalah keunggulan karena biaya pendidikannya sesuai dan layak dengan program pendidikan serta jasa layanan pendidikan yang ditawarkannya

3. METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan dan Desain Penelitian

Satu hal yang mendasari sebuah penelitian adalah adanya ketidaksesuaian antara keadaan ideal (yang diharapkan) dengan keadaan yang senyatanya. Tujuan dari satu penelitian adalah untuk memperoleh satu kebenaran. Sedangkan landasan kebenaran mengacu pada *ontologi* (hakekat sesuatu) *epistemologi* (cara mendapatkan sesuatu) dan *aksiologi* (manfaat sesuatu). Riset dilakukan untuk menemukan model, sistem atau produk yang dapat digunakan/ diterapkan. Dalam penelitian ini, untuk menemukan model penerapan strategi keunggulan bersaing pada PTS di kota Semarang. Penelitian akan dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan *Research and Development* yang dikemukakan oleh Borg & Gall 1983 dalam Sulistiyani, (2007) dengan 10 (sepuluh) langkah dalam pelaksanaannya, yaitu:

1. *Research and information collecting*. Mengumpulkan informasidan melakukan penelitian awal terhadap literatur ataupun sumber-sumber lain yang relevan
2. *Planning*. Melakukan perencanaan mengenai konsep yang akan digunakan untuk merancang model berdasarkan

- informasi yang diperoleh dan rencana mendatang
3. *Develop preliminary form of product.* Mengembangkan format atau model yang baru sebagai alternatif system penilaian kinerja
 4. *Preliminary.* Melakukan persiapan uji coba model dilapangan dalam lingkup terbatas.
 5. *Main product revision.* Melakukan revisi terhadap model berdasarkan hasil uji coba terbatas
 6. *Main field testing.* Melakukan uji coba model dilapangan dalam lingkup yang lebih besar 5 (lima) PTS
 7. *Operational product revision.* Melakukan revisi terhadap model berdasarkan uji coba model yang lebih besar.
 8. *Operational field testing.* Melakukan uji coba model dilapangan dalam lingkup yang lebih besar lagi 7 (tujuh) PTS
 9. *Final product revision.* Melakukan revisi terakhir setelah mendapatkan masukan dari hasil tes dilapangan.
 10. *Dominition and implemation.* Menyampaikan laporan akhir penelitian dalam sebuah seminar hasil penelitian dan juga dalam jurnal ilmiah.

3.2. Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Data penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan pengamatan, wawancara, dan daftar pertanyaan. Data primer berupa tanggapan informan PTS di Kota Semarang yang berhubungan dengan tujuan penelitian. Sedangkan sumber data sekunder diperoleh dari literatur serta laporan yang relevan dengan penelitian ini.

3.3. Informan, Lokasi dan Subyek Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah seluruh PTS se Kota Semarang. Jumlah informan yang digunakan pada penelitian ini adalah 9 PTS

(informan) dalam hal ini peneliti memilih PTS yang memiliki beberapa unit fakultas .

Lokasi penelitian ini di Kota Semarang, dan subyek penelitiannya adalah Perguruan tinggi Swasta (PTS) Kota Semarang. Penentuan subyek dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan: (1) efektivitas pembelajaran dengan swadana (tidak menggunakan anggaran negara) (2) optimalisasi *profit* dan *benefit* organisasi.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penerapan Strategi Keunggulan Bersaing Yang Berwawasan Lingkungan

4.1. Penerapan Teknologi Informasi

Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang, sudah menggunakan Teknologi Informasi. Penerapan TI PTS di kota Semarang dapat di golongan menjadi 2 (dua) yaitu (1). Bersifat online, dengan menggunakan alamat web, sehingga memudahkan dosen, Mahasiswa, dan pengguna untuk berinteraksi dengan cepat, baik dalam bentuk sistim administrasi akademik, system informasi dosen, system informasi pegawai, perpustakaan, penelitian, jurnal, pengabdian masyarakat, dan keuangan.

TI merupakan indikator kemajuan suatu perguruan tinggi, sehingga dimasa depan semua perguruan tinggi yang *responsive*, *reliable*, *marketable* dan *akuntable* adalah perguruan tinggi yang berbasis teknologi informasi. Dukungan TI sangat besar dalam kecepatan, kehandalan, dan akurasi kegiatan pelayanan, mampu mengikuti kemauan pasar. PTS di Semarang mengakui dukungan peranan teknologi informasi bagi perguruan tinggi sangat vital. Terutama dalam menghadapi perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat dan ketat serta peradaban manusia yang semakin maju, kreativitas dan inovasi sains dan

teknologi sangat penting guna memenangkan persaingan bisnis.

4.2. Penerapan Strategi Bisnis

Pada umumnya strategi bisnis yang diterapkan PTS di Semarang menggunakan strategi intensif yang meliputi : strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk. Penerapan strategi penetrasi pasar dilakukan melalui usaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar yang sudah ada lewat usaha pemasaran yang lebih gencar dengan menggiatkan promosi melalui iklan dimedia TV, dan koran, pemasangan spanduk/ papan reklame serta personal selling presentasi di sekolah-sekolah. Penerapan Pengembangan pasar dilakukan dengan memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru. keluar jawa dengan support teknologi yang ada dan support alumni, dengan membuka kelas paralel di beberapa kota dan Penerapan Pengembangan produk dilakukan dengan mengembangkan atau memodifikasi produk atau jasa sekarang misalnya membuka program studi baru untuk memenuhi kebutuhan pasar yang sedang banyak permintaan

Selain penerapan strategi penetrasi pasar, pada umumnya PTS di Semarang juga menerapkan strategi diversifikasi konsentrik dan horizontal. Penerapan Strategi konsentrik dilakukan dengan membuka pojok BEI khususnya untuk penggiatan mahasiswa fakultas ekonomi dan Kewirausahaan. Sedangkan strategi horizontal membangun jaringan Televisi Kampus dan 2 PTS sudah memiliki unit pelayanan kesehatan Rumah Sakit

4.3. Penerapan Orientasi Pasar

Pimpinan PTS di Kota Semarang setuju bila dalam penyelenggaraan pendidikan, PTS harus menerapkan orientasi pasar yang meliputi : (1). Orientasi pada pelanggan, (2). Orientasi pada pesaing, dan (3). Orientasi pada koordinasi antar fungsi intern organisasi dan kerjasama kelembagaan antar fungsi.

Dalam menerapkan Strategi orientasi, PTS di Semarang, lebih berorientasi pada pelanggan (mahasiswa) yang terkait dengan kebutuhan para *stakeholder*. Sehingga universitas berusaha memenuhi kebutuhan *stakeholder* dengan cara penyesuaian kurikulum pendidikan dengan kebutuhan pasar. Dengan tetap melihat tingkat perkembangan PTS lain, baik secara kuantitas mahasiswa maupun segi mutu pelayanan.

4.4. Penerapan Orientasi Lingkungan

Penerapan orientasi lingkungan dapat dilihat dari bagaimana PTS di Kota Semarang memperhatikan : (1). lingkungan internal kampus, yang meliputi kebersihan ruangan, kenyamanan, serta penyediaan ruang hijau di lingkungan kampus, dan penyediaan lift dan sarana bagi mahasiswa dan orang cacat. (2) . lingkungan khusus, yang meliputi kemampuan PTS untuk menjalin kerjasama dengan pihak atau lembaga lain di luar PTS seperti dengan BEI , kerjasama luar negeri, dsb. (3). Lingkungan Umum yang meliputi wawasan yang menjadi dasar dari PTS, yang bersangkutan seperti wawasan kebangsaan, wawasan agama, dan wawasan non agama.

Pada umumnya PTS di Kota Semarang sudah menerapkan orientasi lingkungan baik internal, khusus, maupun Umum. Hanya untuk ruang hijau dan penyediaan sarana dan prasarana bagi mahasiswa dan orang cacat belum tersedia dan perlu untuk mendapatkan prioritas.

4.5. Penerapan Keunggulan Bersaing Yang Berwawasan Lingkungan

Ke – 9 (Sembilan) PTS di Kota Semarang setuju , bila keunggulan bersaing PTS dapat diciptakan melalui penerapan standar – standar sebagai berikut : (1) PTS harus unggul dalam aktivitas design jasanya , seperti PTS berbasis agama (berdasarkan nilai – nilai agama), Berwawasan Kebangsaan, dan berdasarkan nilai – nilai universal. (2). PTS harus unggul

dalam proses produksi jasa, (3). PTS harus unggul dalam aspek pemasaran, baik secara konvensional (lewat promosi) maupun membangun citra dan kesadaran lokal (*brand awareness dan organization image*) melalui TV kampus maupun *twinning program*.(4). PTS harus unggul dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia. (5). PTS harus unggul dalam wujud infrastrukturnya (bangunan fisiknya) dan akan menjadi menyadi daya saing bila dalam penyediaannya memperhatikan tidak hanya diperuntukkan bagi mahasiswa dengan fisik lengkap tetapi juga menyediakan bagi mahasiswa dengan kebutuhan khusus. Dan (6). PTS harus unggul dalam pengembangan teknologi, sebagai sarana untuk memudahkan, mempercepat dan menyediakan ketepatan dalam penyampaian jasa kepada Mahasiswa.

Keunggulan bersaing yang ingin diraih atau diciptakan oleh PTS di Semarang pada umumnya masih pada aspek kualitas proses produksi jasanya yang terdiri dari lima dimensi yaitu : *tangible, reliability, responsiveness, assurance dan empathy*. Namun belum berwawasan lingkungan, hal ini terbukti masih banyak PTS yang menyediakan sarana prasarana hanya untuk orang yang memiliki fisik yang sempurna dan belum menyediakan sarana dan prasaran bagi mahasiswa dengan kebutuhan khusus (cacat), dan kurangnya bahkan tidak tersedianya lingkungan hijau di lingkungan kampus. Disamping hal tersebut PTS agar dapat terus bertahan hidup diperlukan kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan, seperti kemampuan untuk dapat menyesuaikan diri dengan persaingan diantara PTS sejenis di Kota Semarang, kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan peraturan pemerintah (seperti perlu adanya penjaminan mutu internal dan eksternal) , dan kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan .

Beberapa faktor yang menjadi penghambat PTS di Kota Semarang , meliputi : (1) Kualitas input,. Sebagian besar mahasiswa PTS berasal dari lulusan SMA tidak favorite,

lulusan dengan nilai tidak istimewa, hal ini berpengaruh dalam kegiatan belajar. PTS dituntut harus mampu mengembangkan potensi mahasiswa pada pengembangan kecerdasan perilaku, emosi dan spiritual, selain juga mengembangkan intelegensi, (2), Sumber daya finansial, sumber daya manusia dan sumber daya informasi masih kurang, (3). Keuangan tersentral pada Yayasan sehingga program yang dibuat rektor tidak dapat cepat terlaksana karena dana menunggu persetujuan yayasan. Hal tersebut yang mempengaruhi kinerja PTS tidak bisa optimal, yang pada akhirnya berpengaruh pada keunggulan bersaing dari PTS.

(1) teknologi merupakan TI sangat besar dalam kecepatan, kehandalan, mampu mengikuti kemauan pasar. PTS di Semarang mengakui dukungan peranan teknologi informasi bagi perguruan tinggi swasta di Semarang sangat vital dalam mempengaruhi kinerjanya, sehingga akan meraih keunggulan bersaing. (2) Strategi bisnis dengan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, stretegi diversifikasi konsentrik dan horizontal mampu meningkatkan kinerja organisasi (3) Orientasi PTS di Semarang berorientasi pada pelanggan (mahasiswa) terkait dengan kebutuhan para stakeholder. Para stakeholder menginginkan bahwa setiap karyawan harus mampu bekerja dengan baik. Oleh karenanya, universitas berusaha memenuhi kebutuhan stakeholder dengan cara penyesuaian kurikulum pendidikan dengan kebutuhan pasar. Namun demikian juga melihat tingkat perkembangan PTS lain sampai dimana kemajuan yang dicapai PTS lain baik secara kuantitas mahasiswa maupun segi mutu pelayanan. Orientasi ini menyebabkan meningkatnya kinerja organisasi. (4) Dengan meningkatnya kinerja organisasi maka akan dapat meraih keunggulan bersaing. Namun PTS yang tidak berorentasi lingkungan akan mengalami penurunan , dan lambat laun akan tutup, Oleh sebab itu model penerapan strategi keunggulan bersaing dari PTS tidak hanya mempunyai keunggulan teknologi, memiliki

strategi bersaing, dan berorientasi p[asar saja, tetapi juga harus mampu berorientasi dengahn

lingkungan . Gambar 1 merupakan model yang ditawarkan adalah sebagai berikut :

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan diatas dapat disimpulkan sbb:

1. Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang sudah menerapkan model strategi keunggulan bersaing , baik dalam penerapan teknologi informasi, Orientasi pasar, maupun dalam penerapan strategi bisnisnya dengan implementasi yang berbeda – beda, sehingga kinerja yang dicapai dari masing –masing PTS tersebut tentunya juga berbeda – beda. Namun demikian sebagian besar dari PTS tersebut belum berwawasan lingkungan, hal ini terlihat dari belum tersedianya ruang hijau, ruang fisik dan ruang bagi mahasiswa yang cacat.
2. Penerapan teknologi informasi , dari 9 (Sembilan) PTS di Kota Semarang sudah menggunakan TI, ada yang bersifat online dan ada yang bersifat non online. Penerapan TI penting, karena dukungan TI sangat besar dalam kecepatan, kehandalan, mampu mengikuti kemauan pasar.
3. Penerapan strategi bisnis yang dilakukan 9 (Sembilan) PTS di Semarang menggunakan strategi intensif yang meliputi strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk
4. Orientasi pasar yang diterapkan oleh PTS di Semarang , dalam mengelola pendidikannya berorientasi pada pelanggan (mahasiswa), dimana sebagian dari PTS sudah mulai men dengan kebutuhan para stakeholder
5. Kinerja PTS Semarang dilihat dari angka pertumbuhan relatif jumlah mahasiswa dari waktu-kewaktu, dan kinerja pelayanan yang selalu

ditingkatkan guna memberikan kepuasan dan loyalitas mahasiswa

6. Keunggulan yang ingin diraih atau diciptakan oleh PTS di Semarang pada umumnya masih pada aspek kualitas proses produksi jasanya

5.2. Saran

1. PTS di Semarang sebaiknya menerapkan strategi keunggulan bersaing yang berwawasan lingkungan secara selektif dan disesuaikan dengan perkembangan teknologi informasi, tidak hanya berorientasi pada pelanggan dan pesaing saja tetapi harus berorientasi pada lingkungan yang selalu berubah .
2. Strategi meraih keunggulan PTS di Semarang sebaiknya sebaiknya bukan saja pada aspek kualitas proses produksi jasanya saja melainkan pada aspek disain jasa yang lebih spsesifik, aspek pemasaran, aspek aktivitas manajemen sumber daya manusia, wujud *infrastrukturnya* (bangunan fisik) dan pengembangan teknologinya. Dan berusaha untuk selalu memperbaiki faktor hambatan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Samekto, 2000. Organisasi Virtual, Perkembangan Teknologi Informasi, dan Dampak Manajemen-nya. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi Ventura*. Vol. 3. No. 1
- Bagas Prakosa dan Imam Ghozali. 2005. Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi dan Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja Organisasi untuk

- Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi empiris pada Industri Manufaktur di Semarang). *EKOBIS Vol 6. No 2. Juli*.
- Cooper, Donald R & Emory, C William, 1996. *Metode Penelitian Bisnis*, Buku I Edisi ke kelima, Erlangga, Jakarta
- Fatik Rahayu, 2001. Sumber Keunggulan Bersaing Bidang Produksi Operasional dan Dampaknya Pada Hasil Kinerja Organisasi : Hasil Studi Empiris Pada Organisasi Manufaktur di Indonesia. *Media Riset Bisnis dan Manajemen. Vol. 1. No. 3*.
- Hashim, Mohd Khairuddin, Wafa, Syed Azizi and Sulaiman, Mohamed. 2001 *Determining The Moderating Effect of Environment on The Business Strategy-Performance Relationship in Malaysian Smes*. *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol 8.
- L Suryanto, Sri Anik, dan Lia Dhiana. 2004. Analisis Pengaruh Perencanaan Strategik Dan Perencanaan Operasional Terhadap Kinerja Organisasi Yang Dipengaruhi Ketidakpastian Lingkungan (Studi Empiris Pada Industri Kecil Menengah Batik Di Pekalongan. *Jurnal Ekobis. Vol. 5. No. 1*.
- Maria Pampa Kumalaningrum, 2004. Analisis Hubungan *Total Quality Management*, Kinerja Organisasi dan Keunggulan Kompetitif Organisasi. *Jurnal Kajian Bisnis. Vol. 12. No. 2*.
- Nur Indriantoro, 1996. Transformasi Organisasi Dengan Teknologi Informasi Sebagai Enabler. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. September*.
- Nursya'bani Purnama, 2000. Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Integrasi Perencanaan Strategik dan Manajemen Sumber Daya Manusia. *EKOBIS. Vol. 1. No. 2*.
- Powell, Thomas C and Micallef, Anne Dent. 1997. *Information Technology As Competitive Advantage : The Role Of Human, Business, and Technology Resources*. *Strategic Management Journal*. Vol. 18.
- Retno Hartati, 2001. Peran Teknologi Informasi Dalam Mendukung Strategi Bisnis. *Jurnal Telaah Bisnis. Vol. 2. No. 1*.
- Sugeng Pramono dan Waridin. 2006. Pengaruh Faktor Orientasi Pasar, Promosi, dan Inovasi terhadap Kinerja Pemasaran Kredit (Studi Kasus pada Bank BRI Wilayah Jawa Tengah). *EKOBIS Vol 7 No 1. Januari*.
- Tippins, Michael J and Sohi Ravipreet S. 2003. *IT Competency and Firm Performance : Is Organizational Learning a Missing Link?*. *Strategic Management Journal*. Vol. 24.
- Zulaikha dan Ronie Fredianto. 2003. Hubungan antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Menengah-Kecil Di Kota Semarang). *Media Ekonomi dan Bisnis. Vol. XV. No. 2*.

Lampiran:

Gambar 1
Model Penerapan Keunggulan Bersaing Yang Berwawasan Lingkungan

