

PERUMUSAN STRATEGI BAGI PERGURUAN TINGGI SWASTA (PTS) UNTUK MERAHAI KEUNGGULAN BERSAING (STUDI KASUS PADA UNIVERSITAS MERDEKA MALANG)

Siti Khotimah

Universitas Antakusuma Pangkalan Bun Kalimantan Tengah
Jalan Iskandar No. 63 Pangkalan Bun 74112

Artikel info

Keywords:
strategic evaluation, strategic
formulation, strategic
management model review

Abstract

The Strategic Formulation in The Private Higher Education to Achieve Competitive Advantage (A Case Study at University of Merdeka Malang). Education plays a very important role to improve the human resource quality. The higher education rate in a country is related to the higher wealthy rate. In recent years, number of new students in the private higher education is fluctuated. Such phenomenon may have a risk or impact on the organizational finance and teaching-learning cost. Therefore, the organization must have its strategy reevaluated and reformulated to increase its competitive advantage. The objective of research is to understand the compatibility between strategic formulation and strategic implementation at University of Merdeka Malang; to acknowledge the strategic formulation at University of Merdeka Malang; and to formulate new strategy at University of Merdeka Malang. Research type is qualitative descriptive with method of case study. Result of strategic evaluation analysis indicates that the internal and external assumptions of some variables used by University of Merdeka Malang are greatly changed. This change is requiring University of Merdeka Malang to formulate new strategy. Some analysis tools are involved in the strategic formulation such as EFE Matrix, IFE Matrix, SWOT/TOWS, SPACE Matrix, IE Matrix, and QSPM Matrix. Thereby, some alternatives of strategy are resulted which are possibly used by University of Merdeka Malang. The conclusion, the strategic evaluation produces different variable assumptions in the recent and future internal and external conditions at University of Merdeka Malang. Result of strategic formulation using these strategic analysis tools shows that the suitable strategy for the condition of University of Merdeka Malang is intensive strategy

PENDAHULUAN

Dimulainya era globalisasi, mengakibatkan setiap organisasi berusaha untuk mempertahankan keberadaannya. Persaingan yang muncul menjadi semakin ketat. Untuk menghadapi persaingan tersebut, organisasi harus memiliki strategi yang sesuai untuk menghadapinya. Strategi tersebut pada dasarnya dapat memberi arahan kepada organisasi untuk menghadapi tantangan dan ancaman yang muncul pada saat ini maupun masa yang akan datang dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dalam beberapa tahun terakhir terdapat fenomena pada PTS yaitu adanya penurunan (fluktuasi) jumlah mahasiswa baru. Dengan adanya fenomena tersebut yang berkepanjangan akan menimbulkan risiko atau dampak yang berpengaruh pada keuangan organisasi dan biaya belajar mengajar. Penyebab menurunnya jumlah minat calon mahasiswa baru pada Perguruan Tinggi Swasta, salah satunya adalah perguruan tinggi negeri dari tahun ke tahun terus membuka banyak jurusan atau program studi baru. Adapun tantangan lain bagi Perguruan Tinggi Swasta, salah satunya dengan adanya penambahan kriteria akreditasi perguruan tinggi dari 96 komponen menjadi 150 komponen.

Dalam sebuah artikel harian *Republika* Jumat tertanggal 24 September 2010 menyatakan bahwa ada beberapa PTS mempunyai keuangan yang tidak sehat. Dalam artikel pada harian *Kompas* menyebutkan bahwa, hanya 50 % dari 2.756 PTS di Indonesia saat ini yang dinyatakan sehat dalam hal jumlah rasio dosen-mahasiswa, dan ketersediaan fasilitas. Dalam artikel menyatakan bahwa sekitar 40% PTS tutup pada tahun 2009 (www.wonosari.com). Dalam artikel *Lintas* *Jakar-*

ta.com yang berjudul tahun ini, peminat PTS mulai berkurang menyatakan bahwa minat masyarakat untuk mendaftar di PTS semakin berkurang, karena setelah diberlakukannya otonomi bagi Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

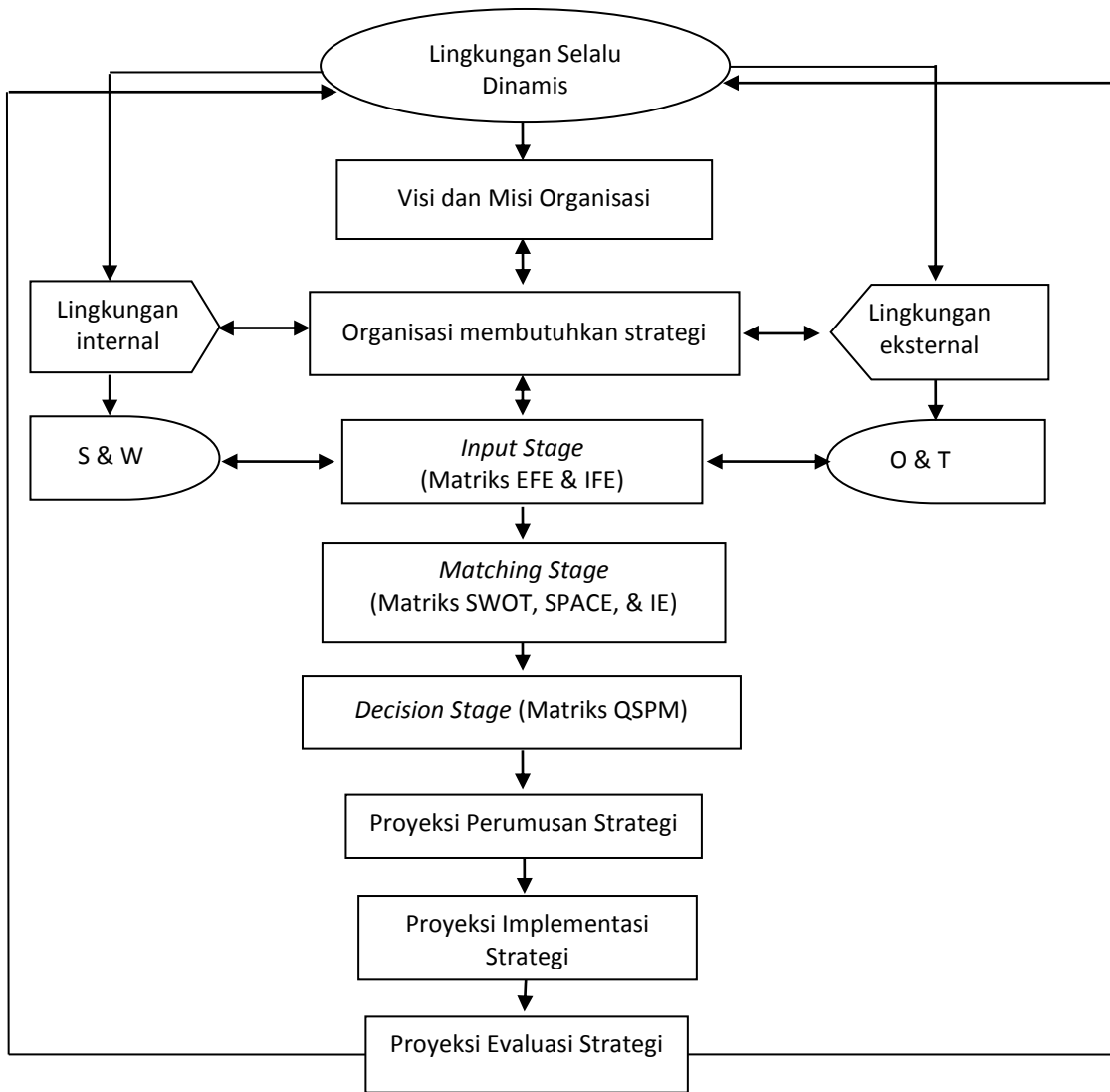
Demikian juga kondisi jumlah mahasiswa baru di kota Malang juga mengalami fluktuasi. Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang peneliti lakukan pada beberapa Perguruan Tinggi Swasta di kota Malang antara lain: STIE Indonesia, Universitas Gajayana, Universitas Muhammadiyah Malang, Universitas Merdeka, Universitas Islam Malang, Universitas Wisnu Wardana (Desember, 2010) bahwa jumlah mahasiswa baru selama 5 (lima) tahun terakhir, dari tahun ajaran 2005/2006 s.d. 2010/2011 jumlah mahasiswa baru mengalami fluktuasi. Dengan adanya fluktuasi jumlah mahasiswa baru yang terjadi secara terus-menerus, maka diperlukan evaluasi dan perumusan strategi bagi organisasi.

Tujuan dari penelitian ini antara lain: (1) untuk mengetahui kesesuaian antara perumusan dan implementasi strategi; (2) untuk mengetahui perumusan strategi pada Universitas Merdeka Malang; dan (3) untuk merumuskan strategi baru bagi Universitas Merdeka Malang.

Lingkungan organisasi ini terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Sedangkan, lingkungan eksternal berkaitan dengan peluang dan ancaman dari luar organisasi. Menghadapi kedua lingkungan tersebut, organisasi harus mempunyai strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Dalam manajemen strategik (David, 2007) ada beberapa alat yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi. Pertama, tahap input yaitu dengan meng-

gunakan matriks IFE dan EFE. Tahap kedua, yaitu tahap pencocokan dapat berupa matrik SWOT/TOWS, SPACE, dan IE. Tahap ketiga, yaitu tahap keputusan dengan menggunakan matriks QSPM. Setelah merumuskan strategi alur berikutnya adalah mengimplementasikan strategi yang telah dibuat, kemu-

dian alur yang terakhir mengevaluasi strategi yang telah berjalan. Kerangka pikir ini dibuat berdasarkan dari teori (David, 2009). Adapun kerangka pikir ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pikir

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Yin (2011, 29) menyatakan bahwa studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian memiliki fokus pada peristiwa kontemporer dan berkenaan dengan "how" atau "why". Obyek penelitian di Universitas Merdeka Malang. Penelitian ini difokuskan pada bidang-bidang manajemen strategi baik sisi internal maupun eksternal organisasi.

Pada tahap pengungkapan fenomena tentang fluktuasi jumlah mahasiswa baru di Universitas Merdeka Malang, kehadiran peneliti sangat penting, karena peneliti bertindak sebagai instrumen utama, yang menjadi informan dalam penelitian ini yaitu Rektor; Wakil Rektor I; Wakil Rektor II; Wakil Rektor III. Untuk menentukan informan, digunakan teknik *purposive*. Teknik *purposive* digunakan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari orang yang memiliki kapasitas dalam pengambilan keputusan.

Metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara mendalam dengan para informan. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara; observasi; dokumentasi. Validitas dan reabilitas data dengan: (a) standar kredibilitas, dengan melakukan triangulasi sumber, data melibatkan teman sejawat; (b) standar transferabilitas, merupakan standar yang dinilai oleh pembaca. Penelitian memiliki tingkat transferabilitas.

Metode Studi Kasus Tunggal

Yin (2011,47) menyatakan bahwa penelitian studi kasus tunggal merupakan desain yang cocok untuk beberapa keadaan dengan beberapa argumen rasional, yakni: (1) studi

kasus tunggal memiliki analog dengan tunggal, dan banyak kondisi yang sama membenarkan studi kasus tunggal; (2) kasus tunggal merupakan kasus yang ekstrim atau unik; (3) studi kasus tunggal merupakan suatu kasus penyingkapan.

Alat Analisis Data

Adapun alat analisis untuk mengevaluasi strategi menggunakan kerangka kerja evaluasi strategi dari David (2007, 336) yaitu membandingkan IFE masa lalu dibandingkan dengan IFE saat ini, membandingkan EFE masa lalu dengan EFE saat ini. Adapun alat analisis untuk perumusan strategi menggunakan matrik EFE, matrik IFE, matrik TOWS, matrik SPACE, matrik IE serta matrik QSPM. Adapun analisis data dengan reduksi data; sajian data, dan penarikan kesimpulan (Sutopo, 2002).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tinjauan Strategi Universitas Merdeka Malang saat ini menggunakan strategi fokus (*focus strategy*). Ada tiga tahap dalam perumusan strategi dengan menggunakan model David. Tahap pertama adalah tahap input, tahap kedua adalah tahap pencocokan, dan tahap ketiga adalah tahap keputusan. Dalam penelitian ini, tahap input terdiri dari matrik evaluasi faktor eksternal, dan matrik evaluasi faktor internal. Tahap pencocokan terdiri dari Matrik *Threat Opportunities Weaknesses Strengths* (TOWS), Matrik SPACE, dan Matrik IE, dan tahap ketiga adalah tahap keputusan dengan menggunakan Matrik QSPM.

Analisis Perubahan Internal dan Eksternal

Analisis perubahan internal dan eksternal merupakan langkah meningkatkan organisasi untuk menyesuaikan diri pada keadaan

yang berubah. Aktivitas analisis perubahan internal dan eksternal ini harus dilakukan secara kontinyu bukan hanya pada periode waktu tertentu, misalnya akhir tahun, karena perubahan yang terjadi pada saat ini dapat berlangsung secara mendadak dan cepat. Proses menganalisis perubahan internal dan eksternal dilakukan dengan membandingkan asumsi kondisi internal dan eksternal pada saat strategi ditetapkan pada saat sekarang dan masa mendatang. Asumsi kondisi internal terdapat pada tabel 1, asumsi kondisi eksternal terdapat pada tabel 2, kondisi internal pada saat ini dan masa mendatang terdapat pada tabel 3, sedangkan kondisi eksternal pada saat ini dan masa mendatang terdapat pada tabel 4.

Tabel 1. Asumsi Kondisi Internal Universitas Merdeka Malang

No	Unsur	Asumsi Tahun 2007 s.d. 2009
1.	Segmentasi pasar	Masyarakat berpenghasilan menengah kebawah
2.	Kualitas karyawan	Baik, berpengalaman dibidang pendidikan
3.	Modal/keuangan	Baik
4.	Biaya pendidikan	Terjangkau oleh masyarakat yang berpenghasilan menengah kebawah, karena menggunakan sistem paket
5.	Jumlah mahasiswa	Jumlah Mahasiswa pada tahun 2007 sebanyak krg lebih 4.759 orang mahasiswa
6.	Pangsa pasar yang ingin dicapai	Seluruh kota dan kabupaten di daerah Jawa Timur
7.	Variasi prodi yang ditawarkan	Jenjang Diploma, Strata Satu, Strata Dua dan Strata Tiga
8.	Penggunaan teknologi/SIM oleh Unmer	Penggunaan teknologi/SIM masih bersifat parsial (bagian-bagian tertentu)
9.	Pesaing	Sudah ada pesaing yang memiliki teknologi yang sama (menggunakan komputer)

Sumber: data primer diolah, 2011.

Pernyataan-pernyataan dari Wakil Rektor III, tentang kondisi internal Universitas Malang dibuat pada tahun 2007 s.d. 2009, mengenai segmentasi pasar, pangsa pasar yang dicapai, dan pesaing menyatakan bahwa pasar yang dibidik Universitas Merdeka Malang pada tahun 2007 s.d. 2009 adalah seluruh kota dan kabupaten di Jawa Timur.

Pernyataan dari Wakil Rektor I, bahwa asumsi yang digunakan dari asumsi kondisi internal adalah unsur jumlah mahasiswa, variasi program studi yang ditawarkan, penggunaan sistem informasi manajemen. Wakil Rektor II mengatakan ,bahwa kualitas karyawan sudah tergolong baik, karena adanya pelatihan yang diberikan secara bergiliran kepada semua karyawan dan kontinyu.

Tabel 2. Asumsi Kondisi Eksternal Universitas Merdeka Malang

No.	Unsur	Asumsi Tahun 2007 s.d. 2009
1.	Tingkat suku bunga	Tingkat suku bunga pada tahun 2007 sebesar 8,00%
2.	Peraturan pemerintah tentang pendirian Perguruan Tinggi	Mengizinkan Univ. Merdeka Malang menyelenggarakan pendidikan
3.	Kondisi perekonomian Negara	Perekonomian negara tidak stabil
4.	Kondisi persaingan yang terjadi	Ada pesaing yang menggunakan teknologi informasi
5.	Fluktuasi harga	Adanya fluktuasi harga yang berarti karena adanya krisis ekonomi
6.	Pengaruh persaingan terhadap Unmer	Persaingan berpengaruh karena teknologi yang dimiliki kurang memadai yang dimiliki Unmer
7.	Perubahan teknologi yang terjadi	Terjadi perubahan teknologi informasi dari yang kurang canggih menjadi lebih canggih

Sumber: data primer diolah, 2011.

Adapun kondisi eksternal Universitas Merdeka Malang, menurut Rektor Universitas Merdeka Malang, meliputi: (a) tingkat su-

ku bunga, bahwa tingkat suku bunga pada tahun 2007 sebesar 8%; (b) peraturan pemerintah tentang pendirian Perguruan Tinggi, bahwa pemerintah mengizinkan Universitas Merdeka menyelenggarakan pendidikan; (c) kondisi perekonomian negara, bahwa perekonomian tidak stabil; (d) Kondisi persaingan yang terjadi, bahwa ada pesaing yang menggunakan teknologi informasi; (e) Fluktuasi harga, bahwa adanya fluktuasi harga yang berarti; (f) pengaruh persaingan terhadap UNMER, bahwa persaingan berpengaruh karena teknologi yang dimiliki kurang memadai yang dimiliki UNMER; dan (g) perubahan teknologi yang terjadi, bahwa terjadi perubahan teknologi informasi dari yang kurang canggih menjadi lebih canggih.

Tabel 3. Kondisi Internal pada Saat ini dan Mendatang Universitas Merdeka Malang

No.	Unsur	Pada Saat ini dan Masa Mendatang (Tahun 2011)
1.	Segmentasi pasar	Masyarakat berpenghasilan menengah keatas
2.	Kualitas karyawan	Baik, lebih berpengalaman
3.	Modal/keuangan	Adanya peningkatan
4.	Biaya pendidikan	Biaya pendidikan dibagi dengan dua sistem: sistem paket untuk mahasiswa angkatan 2010 kebawah, dan sistem SKS untuk mahasiswa angkatan 2010 keatas.
5.	Jumlah mahasiswa	Jumlah mahasiswa tahun 2011 sebanyak 5.800 orang mahasiswa.
6.	Pangsa pasar yang ingin dicapai	Jawa Timur, luar Jawa Timur, dan ke seluruh wilayah Indonesia.
7.	Variasi prodi yang ditawarkan	Diploma, strata satu (S1), strata dua (S2)
8.	Penggunaan teknologi/SIM oleh Unmer	Penggunaan tehkologi informasi secara komprehensif dengan Sistem Informasi Manajemen/SIM AKUA (akademik, keuangan, umum, dan asset).

9. Pesaing	Ada pesaing yang memiliki teknologi yang sama dengan membuat website dan komputerisasi
------------	--

Sumber: data primer diolah, 2011.

Adapun pernyataan Wakil Rektor III, tentang kondisi internal Universitas Merdeka Malang pada tahun 2011, untuk segmentasi pasar, menyatakan bahwa segmentasi pasar pada tahun 2011 dan mendatang mensasar/mensegmen masyarakat berpenghasilan menengah ke atas. Untuk pangsa pasar yang dicapai, menyatakan bahwa pangsa pasar yang ingin dicapai pada tahun 2011 dan mendatang adalah Jawa Timur, luar Jawa Timur, dan ke seluruh wilayah Indonesia. Adapun untuk unsur pesaing, bahwa tahun 2011 Ada pesaing yang memiliki teknologi yang sama dengan membuat website dan komputerisasi. Pernyataan Wakil Rektor II tentang unsur kualitas karyawan, bahwa kualitas karyawan pada tahun 2011 dinyatakan baik dan lebih berpengalaman. Pernyataan tentang modal atau keuangan, bahwa pada tahun 2011 mengalami peningkatan. Adapun untuk variabel biaya pendidikan, dinyatakan bahwa biaya pendidikan mengalami kenaikan setiap tahun ajaran baru.

Pernyataan Wakil Rektor I tentang jumlah mahasiswa Universitas Merdeka Malang yakni pada tahun 2011 sebanyak 5.800 orang mahasiswa. Adapun pernyataan Wakil Rektor I terkait dengan variasi program studi yang ditawarkan, bahwa pada tahun 2011 ini tidak mengalami penambahan program (diploma, strata satu, strata dua, strata tiga). Adapun pernyataan Wakil Rektor I, terkait penggunaan sistem informasi manajemen, bahwa untuk tahun 2011, penggunaan teknologi informasi secara komprehensif dengan Sistem Informasi Manajemen/SIM AKUA (akademik, keuangan, umum, dan aset).

Tabel 4. Kondisi Eksternal pada Saat ini dan Masa Mendatang UNMER Malang

No.	Unsur	Asumsi Tahun 2011
1.	Tingkat suku bunga	Tingkat suku bunga tahun 2011 sebesar 6,75%
2.	Peraturan pemerintah tentang pendirian Perguruan Tinggi	Mengizinkan Unmer untuk menyelenggarakan pendidikan
3.	Kondisi perekonomian Negara	Perekonomian negara mulai stabil tetapi dengan adanya berbagai masalah di negara mengakibatkan berbagai macam anarkis.
4.	Kondisi persaingan yang terjadi	Jika dapat berinovasi akan lebih longgar
5.	Fluktuasi harga	Adanya fluktuasi harga, karena adanya kenaikan harga BBM, kenaikan tarif dasar listrik pada bulan April 2011
6.	Pengaruh persaingan terhadap Unmer	Persaingan akan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan karena pesaing yang muncul dengan teknologi yang sama.
7.	Perubahan Teknologi yang terjadi	Terjadi perubahan teknologi yang cepat

Sumber: data primer diolah, 2011.

Kondisi eksternal Universitas Merdeka Malang, terdiri dari tingkat suku bunga, peraturan pemerintah tentang pendirian perguruan tinggi, kondisi perekonomian negara, kondisi persaingan yang terjadi, fluktuasi harga, pengaruh persaingan terhadap Universitas Merdeka Malang, dan perubahan teknologi yang terjadi.

Perumusan Strategi

Dalam merumuskan strategi, model David bersifat kuantitatif dengan 3 tahap dan 9 teknik penyelesaian. Tiga tahap tersebut adalah tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan.

Hasil pengolahan dengan menggunakan Matriks EFE mendapat total skor sebesar 3,25. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas

Merdeka Malang di atas rata-rata dalam kekuatan internal keseluruhannya.

Hasil pengolahan dengan menggunakan Matrik IFE adalah dengan total skor 3,77. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas Merdeka Malang rata-rata dalam usahanya untuk menjalankan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman. Setelah melakukan audit eksternal dan internal, maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisis dengan menggunakan Matrik TOWS. Adapun hasil analisis Matriks TOWS pada Universitas Merdeka Malang.

Berdasarkan analisis TOWS dapat diketahui strategi yang dapat diterapkan oleh Universitas Merdeka Malang, diantaranya SO, WO, ST, dan WT. Strategi tersebut adalah, sebagai berikut:

1. Strategi SO adalah menggunakan kekuatan internal organisasi untuk meraih peluang yang ada, antara lain: (a) mengadakan kerjasama dengan instansi baik pemerintah maupun swasta untuk menjaring calon mahasiswa; (b) mengirimkan brosur ke sekolah maupun instansi serta masyarakat umum; dan (c) mengadakan sosialisasi dan *event-event* bertemakan pendidikan.
2. Strategi ST adalah memperkuat posisi Universitas Merdeka Malang terhadap pasar sasaran; membuka pendaftaran dengan berbagai jalur dan berbagai tahapan.
3. Strategi WT adalah dengan melakukan pembelian atau menyewa *hardware* dan *software* untuk mendukung perubahan teknologi.
4. Strategi WO yaitu dengan menambah sarana dan prasarana. Hasil pengolahan dengan menggunakan Matriks TOWS menggambarkan bahwa Universitas Merdeka Malang terletak pada daerah *Grow*

dan *Build*. Sehingga alternatif strategi yang sesuai adalah strategi ekspansi.

Penggunaan Matrik *Internal-External* (IE) adalah untuk memperoleh strategi yang lebih sesuai bagi organisasi. Matrik IE dibuat berdasarkan total skor yang didapat pada Matriks EFE dan matrik IFE dengan total skor dari Matrik EFE pada sumbu Y. Sedangkan Matrik IFE terletak pada sumbu X. Adapun hasil analisis Matriks IE disajikan pada gambar 2.

Skor Total Matriks IFE

		Kuat 3.00-4.00	rata-rata 2.00-2.99	lemah 1.00-1.99
Skor	Tinggi 3.00-4.00	3.25 :3.77 I Posisi Unmer	II	III
	Rata-rata 2.00-2.99	IV	V	VI
	Matrik EFE Rendah 1.00-1.99	VII	VIII	IX

Gambar 2. Matriks IE
Sumber: data diolah, 2011.

Dari hasil analisis, Universitas Merdeka Malang mempunyai posisi pada kuadran I, dimana perusahaan berada pada posisi yang baik untuk memanfaatkan kekuatan internal, serta mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Oleh karena itu, strategi yang sesuai dipakai menurut Matrik IE adalah *Grow and Build* yang dapat dipilih antara strategi intensif atau strategi integrasi vertikal. Adapun strategi yang dapat digunakan penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.

Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk/jasa yang telah dimiliki Universitas Merdeka Malang, melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih gencar. Dalam penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara menambah jumlah te-

naga pemasaran/sarana pemasaran, serta peningkatan pengeluaran untuk iklan.

Strategi pengembangan pasar (*market development*) meliputi pengenalan produk atau jasa yang saat ini dimiliki Universitas Merdeka Malang, ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Sebagai contoh, pengenalan produk/jasa Universitas Merdeka Malang ke luar pulau Jawa.

Strategi pengembangan produk (*product development*) adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang dimiliki Universitas Merdeka Malang saat ini. Sebagai contoh, dengan cara membuka berbagai jalur penerimaan mahasiswa dan tahapan, seperti jalur kerjasama dengan pihak instansi pemerintah maupun swasta, dengan adanya program perkuliahan reguler dan non reguler, kelas kerjasama.

Setelah melalui tahap masukan (*input stage*), tahap pencocokan, maka tahap terakhir yang dilakukan adalah tahap keputusan. Tahap keputusan ini menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM memilih strategi yang paling cocok diantara beberapa strategi yang ada berdasarkan kondisi eksternal dan internal yang dimiliki oleh Universitas Merdeka Malang. Alternatif strategi yang muncul dari Matriks TOWS adalah: (a) Mengadakan kerjasama dengan instansi baik pemerintah maupun swasta untuk menjaring calon mahasiswa; (b) Mengirimkan brosur ke sekolah maupun instansi serta masyarakat umum; (c) Mengadakan sosialisasi dan *event-event* bertema-kan pendidikan; (d) Memperkuat posisi Universitas Merdeka Malang terhadap pasar sasaran; (e) Membuka pendaftaran dengan berbagai jalur dan berbagai tahapan; (f) Melakukan pembelian atau menyewa sarana dan prasarana untuk mendukung perubahan

teknologi. Sehingga alternatif strategi ini dapat diartikan sebagai strategi ekspansi.

Sedangkan alternatif strategi yang muncul dari Matriks SPACE adalah strategi agresif. Alternatif strategi yang muncul dari Matriks IE (*Internal-External*) adalah strategi intensif. Dari ketiga Matriks TOWS, matriks SPACE, dan Matriks IE, diperoleh tiga buah alternatif strategi yaitu ekspansi, agresif, intensif.

Ketiga alternatif strategi tersebut kemudian dilakukan pemilihan strategi yang paling cocok dengan menggunakan QSPM. Dari hasil pengolahan dengan menggunakan Matriks QSPM, dapat diketahui bahwa *Total Attractive Score* (TAS) dari strategi ekspansi adalah 6,59, strategi agresif adalah 6,84, dan strategi intensif adalah 6,91. Dari nilai *Total Attractive Score* (TAS) ternyata dapat diketahui bahwa strategi intensif memiliki nilai yang tertinggi yaitu 6,91. Hal ini menunjukkan bahwa strategi intensif memiliki daya tarik yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan strategi ekspansi dan strategi agresif. Strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal eksternal dari Universitas Merdeka Malang adalah strategi intensif. Strategi intensif ini dapat dilakukan dengan mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk/jasa yang ada dipasar saat ini, dengan melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Dengan strategi ini pula Universitas Merdeka Malang dapat melakukan pengenalan produk/jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru, serta dengan cara mengupayakan penjualan jasa dengan cara memperbaiki/memodifikasi produk/jasa yang ada saat ini.

Ternyata setelah dilakukan perumusan strategi dengan model David, ada perbedaan antara strategi yang dihasilkan oleh model David dengan strategi Universitas Merdeka Malang pada saat ini. Strategi dari Univer-

sitas Merdeka Malang pada saat ini adalah strategi fokus pada mutu lulusan. Sedangkan strategi yang dihasilkan dari model David adalah strategi intensif. Sehingga perubahan yang terjadi pada kondisi internal dan eksternal pada saat asumsi perumusan strategi dengan kondisi saat ini dan mendatang, mengakibatkan terjadinya perubahan strategi Universitas Merdeka Malang. Setelah adanya perumusan strategi baru dapat diringkaskan dalam tabel 5.

Dari hasil pengolahan Matriks QSPM menghasilkan strategi intensif (*intensive strategy*) dengan skor (6,91), strategi agresif dengan skor (6,89), serta strategi ekspansi dengan skor (6,59).

Dalam strategi intensif terdiri dari beberapa strategi antara lain: penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*). Penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk/jasa yang telah dimiliki Universitas Merdeka Malang, melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih gencar. Dalam penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara menambah jumlah tenaga pemasaran/sarana pemasaran, serta peningkatan pengeluaran untuk iklan.

Strategi pengembangan pasar (*market development*) meliputi pengenalan produk atau jasa yang saat ini dimiliki Universitas Merdeka Malang, ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Sebagai contoh, pengenalan produk/jasa Universitas Merdeka Malang ke luar pulau Jawa. Strategi pengembangan produk (*product development*) adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang dimiliki Universitas Merdeka Malang saat ini. Sebagai contoh, dengan cara membuka berbagai ja-

lur penerimaan mahasiswa dan tahapan, seperti jalur kerjasama dengan pihak instansi pemerintah/swasta, dengan adanya program perkuliahan regular dan non regular, kelas kerjasama.

Dalam strategi agresif terdiri dari beberapa strategi seperti, strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, inte-

grasi horizontal), penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), pengembangan produk (*product development*), dan diversifikasi (terkait atau tidak terkait). Dalam strategi integrasi yang paling sesuai digunakan oleh Universitas Merdeka Malang adalah strategi integrasi

Tabel 5. Ringkasan Strategi dengan Beberapa Alat

Alat Analisis Strategik	Hasil
Matriks EFE	Hasil pengolahan dengan menggunakan Matriks EFE mendapat total skor sebesar 3,25. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas Merdeka Malang diatas rata-rata dalam kekuatan internal keseluruhannya
Matriks IFE	Hasil pengolahan dengan menggunakan Matrik IFE adalah dengan total skor 3,77. Hal ini menunjukkan bahwa Universita Merdeka Malang diatas rata-rata dalam usahanya untuk menjalankan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman.
Matriks TOWS	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan kerjasama dengan instansi baik pemerintah maupun swasta untuk menjaring calon mahasiswa (S4 O1) 2. Mengirimkan brosur ke sekolah maupun instansi serta masyarakat umum (S2 O2) 3. Mengadakan sosialisasi dan event-event bertemakan pendidikan (S1 O3) <p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat posisi Unmer terhadap pasar sasaran; 2. Membuka pendaftaran dengan berbagai jalur dan berbagai tahapan. <p>Strategi WO</p> <p>Dengan menambah sarana dan prasarana (W3 O3)</p> <p>Strategi WT</p> <p>Melakukan pembelian atau menyewa hardware dan software untuk mendukung perubahan teknologi.</p> <p>Matriks TOWS menggambarkan bahwa Universitas Merdeka Malang terletak pada daerah <i>Grow and Build</i>. Sehingga alternatif strategi yang sesuai adalah strategi ekspansi.</p>
Matriks SPACE	Dari pengolahan Matriks SPACE menghasilkan strategi agresif yang meliputi: (1) strategi penetrasi pasar; (2) pengembangan produk; (3) pengembangan pasar; dan (4) diversifikasi terkait atau terkait.
Matriks IE	Kondisi Universitas Merdeka Malang dalam posisi tumbuh dan membangun. Adapun strategi yang dapat digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.
Matriks QSPM	<p>Dari <i>Total Attractive Score</i> (TAS) dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi ekspansi adalah 6,59, 2. Strategi agresif adalah 6,84, 3. Strategi intensif adalah 6,91. <p>Dari nilai TAS ternyata dapat diketahui bahwa strategi intensif memiliki nilai yang tertinggi yaitu 6,91</p>

Sumber: data diolah, 2011.

ke belakang. Adapun contoh untuk strategi ini adalah dengan mendirikan sekolah menengah umum (SMU).

Dalam strategi penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan *market share* produk/jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi pengembangan pasar bertujuan untuk memperkenalkan produk/jasa ke luar daerah secara geografis yang merupakan daerah baru untuk memperbesar pangsa pasar. Strategi pengembangan produk bertujuan agar Universitas Merdeka Malang dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk/jasa yang dimiliki sekarang. Dalam strategi deversifikasi yang mungkin dapat dilakukan oleh Universitas Merdeka Malang adalah dengan membuka lembaga kursus seperti, kursus bahasa Inggris, kewirausahaan dan *leadership*.

Strategi ekspansi merupakan strategi untuk mengembangkan usaha, seperti penambahan program studi dan program yang dianggap penting dan diperlukan pasar saat ini. Misalnya membuka program studi manajemen strategik pada program strata satu (S1), Penambahan program magister untuk Fakultas Teknik, atau membuka program studi lainnya yang memiliki prospek yang bagus. Semua ini tentunya harus disesuaikan dengan *core competence* dari Universitas Merdeka Malang.

PENUTUP

Simpulan

Ada sembilan unsur yang mempengaruhi kondisi internal dan tujuh unsur yang mempengaruhi kondisi eksternal organisasi. Kondisi internal yang mempengaruhi adalah segmentasi pasar, kualitas karyawan, modal/keuangan, biaya pendidikan, jumlah mahasiswa, pangsa pasar yang ingin dicapai, va-

riasi program studi yang ditawarkan, penggunaan teknologi/SIM, dan pesaing. Sedangkan kondisi eksternal yang mempengaruhi adalah tingkat suku bunga, peraturan pemerintahan tentang pendirian perguruan tinggi, kondisi perekonomian negara, kondisi persaingan yang terjadi, fluktuasi harga, pengaruh persaingan terhadap UNMER Malang, serta perubahan teknologi yang terjadi. Berdasarkan perbandingan asumsi kondisi internal dan eksternal dengan kondisi internal dan eksternal pada saat ini dan masa mendatang, dapat diketahui ada 6 (enam) unsur kondisi internal yang berubah dan ada 5 (lima) variabel kondisi eksternal yang berubah. Kondisi internal yang berubah segmentasi pasar, modal/keuangan, biaya pendidikan, jumlah mahasiswa, pangsa pasar yang ingin dicapai, penggunaan teknologi/SIM. Sedangkan kondisi eksternal yang berubah adalah tingkat suku bunga, kondisi perekonomian negara, kondisi persaingan yang terjadi, pengaruh persaingan, dan perubahan teknologi yang terjadi. Setelah dilakukan analisis ternyata tidak adanya kesesuaian antara perumusan strategi pada masa lalu dengan implementasi saat ini.

Dalam merumuskan strategi baru bagi Universitas Merdeka Malang menggunakan tiga tahap dari model David yaitu Matriks TOWS, Matriks SPACE, dan Matriks IE. Alternatif strategi yang muncul dari Matriks TOWS adalah ekspansi. Sedangkan alternatif dari Matriks SPACE adalah strategi agresif. Strategi yang muncul dari Matriks IE adalah intensif.

Strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal dan kondisi eksternal dari UNMER Malang adalah strategi intensif. Strategi intensif ini dapat dilakukan dengan mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk/jasa yang ada di pasar saat ini, dengan melalui upaya-upaya pemasaran

yang lebih besar. Dengan strategi ini pula UNMER dapat melakukan pengenalan produk/jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru; serta dengan cara mengupayakan penjualan jasa dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang ada saat ini. Berdasarkan perubahan kondisi internal dan eksternal yang terjadi, maka sebaiknya Universitas Merdeka Malang merubah strategi yang dimiliki saat ini menjadi strategi intensif.

Saran

Saran untuk Universitas Merdeka Malang yakni berdasarkan perubahan kondisi internal dan eksternal yang terjadi, maka sebaiknya Universitas Merdeka Malang merubah strategi yang dimiliki saat ini menjadi strategi intensif.

Saran untuk penelitian selanjutnya: (a) agar menggunakan alat analisis strategi yang lebih lengkap seperti CPM, BCG, dan *Grand Strategy*); dan (b) agar menambah obyek penelitian yang lain (PTS lain) yang berada di luar kota Malang, sehingga bisa dibandingkan.

DAFTAR PUSTAKA

David, Fred R., 2007. *Strategic Management: Concept and cases*. Eleventh Edition. Pearson Prentice Hall, New York.

David, Fred R., 2007. *Strategic Management concept and Cases*, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Husein, Umar, 2003. *Strategic Management in Action: Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategies Strategic Business Unit berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Porter, Michael.E., 1994. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, alih bahasa tim penerjemah Binarupa Aksara, Jakarta

Porter. Michael.E., 1990. *Strategi Bersaing; Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, alih bahasa Ir Agus Maulana PT Gelora Aksara Pratama.

Pearce dan Robinson, 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Eighth Edition. McGraw-Hill, America, New York

Wheelen And Hunger, 2001, *Strategic Management edisi kelima*, diterjemahkan oleh Julianto Agung, edisi pertama, penerbit Andi, Yogyakarta.

Wheelen and Hunger, 2008. *Strategic Management and Business Policy*, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, United State.

Yin. Robert.K, *Studi Kasus Desain dan Metode*, Edisi I, Penerjemah Mudzakir, Djauzi, M, Jakarta, Rajawali, 2011.