

Peningkatan Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi melalui Analisis Struktur Industri Porter

Roy R. Rondonuwu

ABSTRACT

The existence of competitive advantage for an organization is something that cannot be avoided. Globalization and hyper-competitive market condition makes the management try to consolidate and count their assets in order to define the way and position that they want to achieve in the market. By using the business process reengineering, the organization can get new energy (revitalization) to make it one of the best in the competition. The objective of this paper is to motivate the organization by evaluating its internal condition in order to achieve the competitive advantage. The competitive advantage concept of Michael E. Porter is the central topic in all of the efforts to make the organization ambitions grow and expand in a dynamic market.

1. Pendahuluan

Dinamika pertumbuhan ekonomi bisnis serta kemajuan teknologi saat ini membawa berbagai lembaga/perusahaan dengan bermacam produknya ke dalam suasana yang kompleks dan kompetitif. Dengan terjadinya *over*-produktivitas di semua lini, menjadikan suasana pasar global dan regional menjadi penuh kompetisi yang ketat, sengit, dan juga menampakkan kehilangan batas-batas penghambat atau pelindung. Hal ini membuat pasar tidak lagi menjadi kompetitif, namun sudah 'hiperkompetitif' (Suprana, 1997).

Untuk *survive* atau menang dalam persaingan, dibutuhkan tidak hanya ketangguhan sumber daya manusia, finansial, tapi juga sistem serta pendekatan manajemen yang berorientasi terbuka, objektif, dan adaptif pada lingkungan internal serta eksternalnya. Dengan kata lain, sebuah organisasi mampu mempertahankan keberadaannya bukan

karena yang paling kuat melainkan yang mampu menyesuaikan dirinya dengan perubahan lingkungan hidupnya (Suprana, 1997).

Salah satu ilustrasi menarik dari makalah yang disampaikan Jaya Suprana dalam suatu seminar adalah tentang organisasi yang paling kuat disamakannya dengan Dinosaur yang perkasa pada abad lampau, kini tinggal fosil dan dongengnya dengan contoh kejatuhan raksasa transportasi udara PANAM yang tidak mau menyesuaikan dirinya dengan perubahan (Suprana, 1997). Yang menarik dari ilustrasi ini adalah banyak lembaga/perusahaan saat ini masih mengandalkan berbagai kekuatan yang dipunyai berdasarkan kemampuan swakelolanya, atau bersandar pada kekuatan pemerintah, namun tidak peka untuk selalu menyesuaikan dirinya. Lembaga atau perusahaan seperti ini cenderung nantinya menjadi suatu 'organisaaurus' yang mungkin akan dikenal atau tidak bila sudah hilang

‘keperkasaannya’.

Pada gilirannya, dunia pendidikan pun tidak lepas dari pengaruh persaingan ketat (hiperkompetitif), baik dari aspek lembaga maupun sumber daya manusianya (dosen dan staf). Di lingkungan pendidikan tinggi, di kota Jakarta dan Bandung, misalnya, kita dengar sejumlah perguruan tinggi yang telah kehilangan pamor dan kepercayaan dari masyarakat yang mengakibatkan menurunnya reputasi dan menjadi mundur dan saat ini sedang menunggu bantuan pemerintah, pemilik modal, atau akan berakhir alias kolaps. Oleh karena itu, sesuatu lembaga pendidikan dapat berkembang, disegani, sekaligus dicintai oleh sivitas akademika dan masyarakatnya kalau lembaga beserta perangkatnya selalu dapat menyesuaikan diri agar mampu berkiprah dan mempunyai nilai kompetitif serta bila mungkin menjadi pemimpin pasar pada bidang atau kekhhususannya.

2. Pembahasan

2.1 Keunggulan Kompetitif

Istilah ini tidak selalu harus milik lembaga yang berorientasi profit, melainkan juga untuk lembaga nonprofit atau sosial karena keunggulan kompetitif merupakan jantung kinerja yang selalu ada pada perusahaan (lembaga) dalam pasar kompetitif (Porter, 1991).

Pada gilirannya, lembaga pendidikan tinggi beserta perangkatnya juga perlu maju satu tahap ke depan untuk berpikir bahwa pendidikan tinggi tidaklah selalu berbasis sosial tetapi sudah berorientasi industri dalam mengelola dan mengembangkan organisasinya.

Pada umumnya, keunggulan kompetitif tumbuh dari nilai yang dapat diciptakan lembaga bagi konsumen (= pengguna) yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan untuk menciptakannya dan alasan nilai, dan manfaat inilah yang nantinya sedia dibayar oleh pengguna. Untuk mencapai keunggulan kompetitif ini, semua peserta, apa pun bentuk organisasinya, tidak akan lepas dari lingkungan struktur industri. Struktur industri mempunyai kekuatan tarik-menarik bagi

peserta di dalamnya yang mampu menjadikan peserta unggul (berprestasi pada setiap lini) dan memimpin pasar, atau sebaliknya akan keluar dari arena persaingan.

Untuk memahami keunggulan kompetitif serta bagaimana menyesuaikan diri terhadap lembaga, kita perlu mengkaji terlebih dahulu apa yang dinamakan struktur industri tersebut. Struktur industri, dalam hal ini jasa pendidikan, terdiri dari beberapa lingkungan persaingan yang mempunyai pengaruh kuat dalam menentukan aturan permainan atau tingkat persaingan (lihat Gambar 1).

Untuk mencapai keunggulan, mengharuskan lembaga — dalam hal ini yayasan dan rektorat beserta dosen — untuk mengetahui dan juga mengkaji kekuatan internalnya serta kekuatan-kekuatan di dalam struktur tersebut. Pencapaian prestasi kompetitif merupakan hasil dari kemampuan sivitas akademika beserta perangkat penunjangnya secara bersama menanggulangi kelima faktor persaingan dengan cara lebih baik ketimbang pesaingnya. Hasil dari persaingan ini akan menentukan kemampuan lembaga untuk memperoleh tingkat pengembalian investasi yang melebihi biaya modalnya (Porter, 1991). Dengan kata lain, biaya atau investasi (uang, waktu, dan psikologis) yang dikeluarkan menghasilkan imbalan balik lebih.

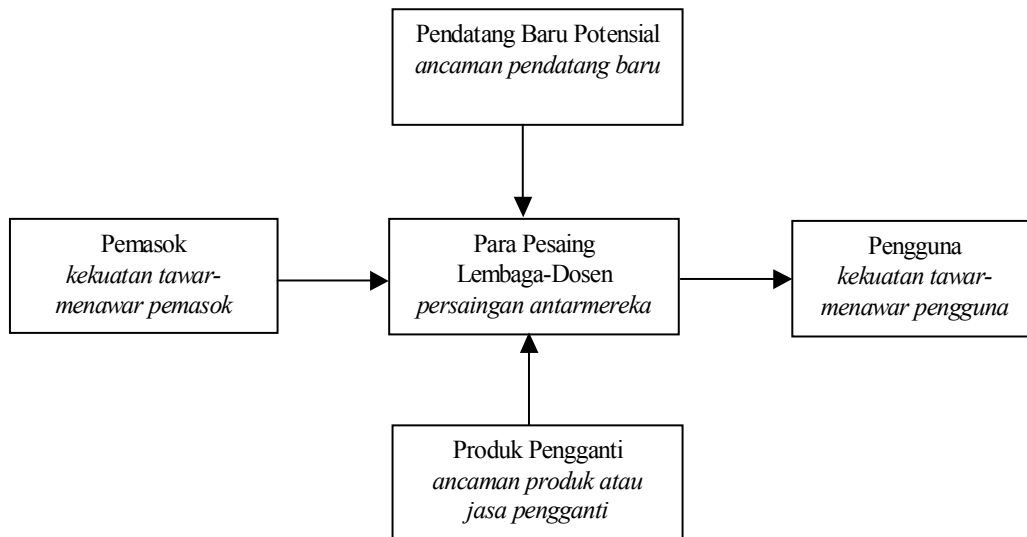
2.1.1 Pendetang Baru

Adanya pendatang baru atau pesaing tentu merupakan hal yang tidak menyenangkan bagi siapa pun. Pendetang baru tidak hanya berada pada lingkungan ekstern saja, lingkungan intern pun berlaku. Namun, keberadaan pesaing perlu dipandang secara positif sebagai usaha untuk meningkatkan (motivasi) produktivitas dengan cara memunculkan ide-ide baru atau inovasi yang selanjutnya ke arah penyusunan strategi efektif (intern dan ekstern) yang bersifat proaktif dalam lingkungan kompetitif. Sebagai ilustrasi, beberapa komponen dalam lingkup akademik berikut ini dapat menjelaskan implikasi terhadap hal yang dimaksud.

Komponen Dosen. Kedatangan dosen baru/

tamu dengan kemampuan standar atau lebih, mempunyai pendidikan atau jenjang yang tinggi, serta pengalaman tambahan akan mempunyai pengaruh untuk dosen lama yang dirasakan

S1 plus. Pada beberapa perguruan tinggi swasta (PTS), selain melakukan usaha perluasan sampai pada S2 atau S3 juga menawarkan produk kombinasi (*dual degree*) yang berafiliasi dengan



Gambar 1
Struktur Industri
(Sumber: Michael, 1985)

mempersempit peluang, seperti menduduki/memperoleh jabatan struktural, kepanitiaan, penugasan, penempatan pada fungsi-fungsi lain, memperoleh bea-siswa, serta kemudahan-kemudahan lainnya.

Komponen Lembaga. Kemunculan banyak lembaga pendidikan sejenis dengan berbagai jenjang pendidikan serta penawaran fasilitas akan mempengaruhi dalam hal berkurangnya animo mahasiswa baru, menurunnya kualitas calon mahasiswa karena memilih yang lebih favorit (negeri/swasta), berkurangnya subsidi pendidikan, juga berkurangnya kesempatan tampil bagi dosen-dosen atau mahasiswa berprestasi ke tingkat lembaga yang lebih tinggi. Hal lain adalah terobosan beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta yang membuka berbagai program studi baru dari jenjang diploma, *extension* sampai kepada

perguruan tinggi luar negeri.

Komponen Regulasi. Ketergantungan PTN/PTS terhadap aturan dan birokrasi pemerintah menghasilkan kebijakan dan aliran informasi yang seringkali tidak dapat diantisipasi dengan cepat. Walaupun dalam banyak hal PTS khususnya dapat bersifat fleksibel, namun seringkali *kedodoran*. Demikian juga dengan PTN, penjabaran kebijakan seringkali terbatas pada level tertentu saja, regulasi yang datang menggantikan yang satu boleh dikata mempunyai peranan membuat suatu PTN/PTS menjadi dinamis atau pesimis.

2.1.2 Pemasok

Pasokan berupa informasi, kebijakan, fasilitas, sampai kepada keterampilan dan pengetahuan, baik formal maupun informal, diperoleh melalui jasa

lembaga atau perorangan. Kemampuan lembaga dan dosen mendapatkan akses ke pemasok akan menentukan tingkat kemampuan kompetitifnya. Namun demikian, beberapa pemasok kadang mempunyai daya tawar menawar yang kuat dalam menentukan siapa berhak memperoleh apa serta seberapa banyak. Kondisi ini mampu membuat lembaga/dosen tidak berdaya atau paling tidak mengurangi kekuatan kompetitifnya.

Pemasok dalam hal ini dapat berupa:

- Lembaga pendidikan yang memproduksi lulusan S2 dan S3, atau lembaga pendidikan terapan/praktis seperti pelatihan, *workshop*, seminar.
- Lembaga informasi seperti *internet provider*, toko buku, perpustakaan, media massa, dan *database provider*.
- Lembaga pemerintah nonpendidikan yang mengeluarkan undang-undang, peraturan, hukum, serta kebijakan.
- Lembaga keuangan/finansial seperti bank.
- Lembaga pemberi beasiswa, dll.
- Lembaga swasta atau pemerintah asing.

Pasokan yang diperoleh berupa:

- Informasi yang dikemas dalam bentuk rekaman audio-visual, buku, jurnal, makalah, dokumentasi, dan arsip.
- Kebijakan tentang status/kredibilitas/akreditasi atau identitas: gelar S1, S2, S3, diploma, sertifikat, atau pun status perguruan tinggi.
- Fasilitas berbentuk kerjasama, jasa, atau barang sampai dengan dana, dll.

2.1.3 Pembeli

Pembeli atau pengguna jasa pendidikan adalah mereka yang mempunyai kepentingan terhadap produk yang akan dibelinya atau digunakan. Mereka mempunyai kekuatan tawar-menawar yang akan memberikan nilai tambah atau kurang terhadap produk.

Selain itu, pembeli/pengguna juga merupakan faktor penting untuk melihat bagaimana kemampuan lembaga serta produk yang

dihasilkannya (alumni dan hasil penelitiannya) dapat memberikan kontribusi atau nilai tambah bagi lingkungan pembeli/penggunanya. Hal ini dapat diukur dengan memperhatikan bagaimana perguruan tinggi mampu membuat:

- Dosennya berkontribusi di fakultas lain, atau di tingkat universitas juga di luar universitas (sejauh tidak meninggalkan tugas pokoknya).
- Dosennya sebagai tenaga ahli di perusahaan/konsultan.
- Dosennya sebagai staf ahli atau pejabat struktural di lembaga pemerintah.
- Karya ilmiahnya diterbitkan oleh lembaga terkait yang terakreditasi, baik skala nasional maupun internasional.
- Mendapatkan kepercayaan dari pihak swasta ataupun pemerintah, seperti memberikan *in house training*, penelitian, serta pengembangan.
- Fakultas/jurusannya menjadi mitra bagi perusahaan atau pemerintah.
- Jurusan sebagai ujung tombak mampu berkembang dan mandiri.
- Mahasiswa diminta jasa pengetahuannya baik oleh kalangan sendiri maupun luar, dll.

2.1.4 Produk Substitusi

Produk substitusi adalah produk alternatif yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk sebelumnya atau berbeda. Sebagai contoh, produk sebuah universitas/fakultas sebagai *lembaga* dalam hal ini dapat memberikan otonomi kepada fakultas/jurusan untuk membuka program, misalnya diploma, kursus, dan pelatihan. Ini merupakan produk alternatif di samping produk reguler (S1). Produk lainnya dapat juga berupa *in-house training*, fasilitas konsultasi dan jasa informasi, perpustakaan, dan juga pengembangan kurikulum pendidikan. Lembaga lain di lingkungan universitas yang dapat berperan, seperti Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat, juga dapat memberikan kontribusi menghasilkan produk-produk unggulan di luar produk reguler.

Sedangkan dari unsur *dosen*, produk-produk yang dihasilkan dapat berupa pengetahuan atau

karya inovatif produktif yang tidak hanya menunjang karier pribadi tetapi juga memberi kontribusi terhadap lingkungan akademik dan masyarakat. Hal di atas juga tidak tertutup bagi mahasiswanya untuk dapat menghasilkan karya-karya prestis. Kondisi di atas ini diharapkan dapat mengantisipasi peluang merebut pasar dan sekaligus mempertahankan kemampuan jual produk regulernya (S1, S2, dan diploma).

2.1.5 Antarpesaing

Antarpesaing merupakan lingkungan yang ketat dengan adanya berbagai lembaga pendidikan yang mempunyai keunggulan kompetitif masing-masing. Dalam konteks pendidikan, kita mengenal jenjang-jenjang pendidikan seperti diploma, S1, S2, dan S3, kemudian lembaga kursus, akademi, universitas/institut, baik negeri maupun swasta, dengan berbagai tingkatan akreditasi dan prestasi yang ditawarkan kepada masyarakat. Selain itu, fasilitas dan biaya pendidikan serta iming-iming beasiswa juga memberi warna persaingan. Pada akhirnya, kondisi ini akan memunculkan lembaga pendidikan dengan predikat yang sangat memuaskan: kelompok-kelompok universitas unggulan dan nonunggulan, lembaga pendidikan elit dan non-elit, lembaga pendidikan dengan spesialisasi, atau berafiliasi dengan lembaga pendidikan luar negeri dll.

Pada lingkup dosen pun, kita mengenal persaingan antardosen satu jurusan atau fakultas, baik secara pribadi maupun kelompok, dan itu dilakukan dengan kekuatan intelektual ataupun birokrasi (*power*).

Proses persaingan ini membuat lembaga dan dosen, secara tidak langsung, akan memasuki kelompok-kelompok strategis yang pada gilirannya akan memainkan peranan dalam menerima ataupun menghalangi pesaing baru. Siapa yang mampu mengatasi persaingan tentu akan memperoleh keunggulan kompetitif sejati ataupun predikat pemimpin pasar. Di Indonesia, orang boleh menengok hanya pada ITB, UI, IPB, tetapi dengan munculnya peringkat di tingkat Asia yang dikeluarkan oleh *Asiaweek* (1997), boleh jadi kita berpikir bagaimana sebenarnya kondisi pendidikan

tinggi di Indonesia, khususnya dalam menghadapi globalisasi dan era pasar bebas. Kalau pertanyaan ini ditujukan kepada universitas kita masing-masing, atau secara khusus kepada setiap jurusannya, bagaimana jawabnya?

2.2 Tindakan yang Diperlukan

Pertanyaan ini bukan berarti harus memberikan jawaban semanjur obat-obatan yang banyak ditawarkan lewat iklan televisi yang mampu menangani sakit kepala secara cepat dan praktis. Kondisi lembaga dan dosen yang ‘meriang’ atau baru pada taraf ‘pusing’, bahkan hanya “adem ayem” menuntut terapi yang cukup rumit terhadap perbaikan sistem, prosedur, serta komitmen terhadap filosofi (visi dan misi) pendidikan juga lembaga. Selanjutnya, kembali menengok kepada komitmen yang telah disepakati serta memulainya dengan suatu strategi intern dan ekstern baru merupakan suatu usaha revitalisasi seluruh organ dalam organisasi.

Untuk memperbaiki keadaan ini dapat dilakukan, salah satunya, dengan melakukan rekayasa ulang proses bisnis (*business process reengineering*). Pendekatan ini tidak dimaksudkan sebagai suatu teknik penyederhanaan, modifikasi, atau perbaikan proses, sistem, dan prosedur bisnis melainkan suatu metoda pemikiran ulang dan perancangan ulang dari proses *bisnis* secara fundamental untuk mencapai perbaikan yang dramatis dari capaian kinerja bisnis (Cahyono, 1995).

Lebih lanjut, dikatakan bahwa metode ini sangat bermanfaat bila digunakan untuk menciptakan suatu proses bisnis baru sebagai pengganti dari proses bisnis lama yang rumit. Perlu disepakati bahwa kata bisnis di atas dianalogkan kepada urusan lembaga, yaitu lembaga perguruan tinggi.

Beberapa alasan mendasar mengapa pendekatan rekayasa ulang proses bisnis perlu dilakukan adalah untuk menanggulangi aktivitas seperti:

- Pemborosan penggunaan sumberdaya (inefisiensi).
- Penanganan pekerjaan sampai tuntas menjadi

berliku-liku karena harus melewati banyak meja (birokrasi) atau orang (otoritas).

- Menyita banyak waktu (akibat waktu tunggu panjang, serta tenaga, pikiran).
- Tidak fleksibel untuk mengantisipasi perubahan permintaan hasil produksi, ataupun pasokan bahan baku.
- Menimbulkan kete-gangan kerja yang memboroskan energi emosi-onal yang pada gilirannya menguras energi fisik *pimpinan* dan juga *pelaksana*.
- Mengurangi kepuasan pelanggan dan menimbulkan banyak komplain dari pelanggan yang ke-cewa (Cahyono, 1995).

Sedangkan tujuan dari aktivitas rekayasa ulang bisnis adalah untuk menca-pai:

- Penghematan penggu-naan sumber daya/ pengurangan biaya, atau dengan kata lain meningkatkan efisiensi.
- Peningkatan produk-tivitas dan mutu.
- Percepatan waktu (pro-duksi, pelayanan, distri-busi, dan sebagainya).
- Peningkatan fleksibilitas produksi dan pemasar-an.
- Meningkatkan daya saing dan menciptakan posisi kompetitif yang dominan di tengah pasar (Cahyono, 1995).

Rekayasa ulang bisnis dapat dilakukan dengan cara mengaudit balik sistem, proses, prosedur, dan hasil yang selama ini telah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen organisasi, atau membuat terobosan, mengikuti prosedur standar sistem mutu internasional guna mendapatkan sertifikasi ISO bidang pendidikan.

Cara lain dapat juga menggunakan Uji Konsistensi dan Perumusan Strategi Bersaing Andrews (Porter, 1991) yang memuat beberapa pertanyaan-pertanyaan untuk menjawab konsistensi tujuan dan kebijakan yang dilaksanakan (lihat Bagan 1 dan Bagan 2).

Bagan 1. Daftar Pertanyaan Pengujian Konsistensi

<p>A. Konsistensi Intern:</p> <ul style="list-style-type: none">- Apakah tujuan-tujuan saling dapat dicapai (<i>mutually achievable</i>)?- Apakah kebijakan operasi kunci mengarah ke tujuan?- Apakah kebijakan-kebijakan operasi pokok saling menguatkan satu sama lain? <p>B. Kesesuaian Lingkungan:</p> <ul style="list-style-type: none">- Apakah tujuan dan kebijakan memanfaatkan peluang industri?- Apakah tujuan dan kebijakan memperhatikan ancaman industri (termasuk resiko reaksi dari pesaing) sampai batas yang mungkin dengan sumber daya yang tersedia?- Apakah batas waktu (<i>timing</i>) dari tujuan dan kebijakan mencerminkan kemampuan lingkungan untuk menyerap tindakan-tindakan yang dilakukan?- Apakah tujuan dan kebijakan tanggap terhadap kepentingan masyarakat yang lebih luas? <p>C. Kesesuaian Sumber Daya:</p> <ul style="list-style-type: none">- Apakah tujuan dan kebijakan cocok dengan sumber daya yang tersedia bagi perusahaan dibandingkan dengan pesaing?- Apakah batas waktu (<i>timing</i>) dari tujuan dan kebijakan mencerminkan kemampuan organisasi untuk berubah? <p>D. Komunikasi dan Implementasi:</p> <ul style="list-style-type: none">- Apakah tujuan dipahami dengan baik oleh para pelaksana utama?- Apakah ada cukup keselarasan antara tujuan dan kebijakan dengan nilai-nilai dari para pelaksana untuk memastikan komitmen?- Adakah kemampuan manajerial yang memadai untuk memungkinkan implementasi yang efektif?
--

3. Penutup

Tulisan ini ditutup dengan suatu pertanyaan: apakah ada keinginan kita untuk mencapai keunggulan kompetitif? Bila jawaban kita “ya”, tentu harus disertai dengan komitmen untuk selalu bertumbuh dan berkembang dinamis dengan atmosfer keterbukaan yang disertai oleh sikap serta perilaku profesional dalam lingkungan pendidikan. Untuk kalangan pimpinan lembaga, tentunya dari merekalah usaha untuk mengembangkan lingkungan akademik yang mampu memberikan suasana harmonis, dinamis, serta kompetitif menjadi suatu tumpuan.

Agar jelas, beberapa pemikiran dan tindak lanjut yang perlu dilakukan adalah:

Bagan 2

Proses untuk Merumuskan Strategi Bersaing

A. Apa yang Dilakukan oleh Bisnis Saat Ini?

1. Identifikasi
Apa strategi implisit atau eksplisit saat ini?
2. Asumsi-asumsi yang Tersirat
Apa asumsi-asumsi tentang posisi relatif perusahaan/ organisasi, kekuatan dan kelemahan, pesaing, serta kecenderungan industri yang harus dibuat agar strategi yang sedang dijalankan masuk akal?

B. Apa yang Sedang Terjadi dalam Lingkungan?

1. Analisis Industri
Apa faktor-faktor utama untuk keberhasilan bersaing dan peluang serta ancaman industri yang penting?
2. Analisis Pesaing
Apa kemampuan dan keterbatasan dari pesaing yang ada dan pesaing potensial, serta kemungkinan gerak gerik mereka di masa yang akan datang?
3. Analisis Sosial
Apa faktor-faktor pemerintah, social, dan politik yang penting yang akan menimbulkan peluang dan ancaman?
4. Kekuatan dan Kelemahan
Berdasarkan analisis industri dan pesaing, apa kekuatan dan kelemahan perusahaan/organisasi relatif terhadap pesaing saat ini dan yang akan datang?

C. Apa yang Seharusnya Dilakukan oleh Bisnis?

1. Pengujian Asumsi dan Strategi
Bagaimana asumsi yang terlekat dalam strategi yang sedang diterapkan dibandingkan dengan analisis pada butir B di atas? Bagaimana strategi tersebut memenuhi pengujian pada Bagan 1?
2. Alternatif Strategi
Apa saja strategi alternatif yang layak berdasarkan analisis di atas? (Apakah strategi yang sedang diterapkan saat ini merupakan salah satunya?)
3. Pemilihan Strategi
Mana strategi yang terbaik sehubungan dengan situasi perusahaan/organisasi terhadap peluang dan ancaman ekstern?

- Mengadakan program pelatihan dan sosialisasi metoda rekayasa ulang bisnis.
- Bersedia membuang pola pikir lama dan menerima pengetahuan baru.
- Mempunyai kesediaan (*willingness*) dan dorongan (motivasi) dari semua lapisan lini manajemen untuk melakukan perubahan.
- Penciptaan kerjasama tim (*team work*) dalam suasana yang harmonis dan dinamis.
- Kesediaan atasan untuk *trust and respect* kepada bawahan.
- Kesediaan menerima implikasi terhadap perubahan.
- Kesediaan melakukan pemberdayaan (*empowerment*) pada setiap lini manajemen di dalam organisasi. M

Sumber Bacaan

- Cahyono, Bambang T. 1995. *Pemasaran Strategi: Pendekatan Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: IPWI.
- Suprana, Jaya. 1997. "Kemelut Pasar Hiperkompetitif," makalah dalam suatu seminar.
- Porter, Michael E. 1991. *Competitive Strategy*. Terjemahan Agus Maulana. Jakarta: Erlangga.