

ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN PADA PERGURUAN TINGGI: STUDI KASUS PADA UNIVERSITAS SWASTA DI JAKARTA

Richard Andrew¹, Rini Tri Hastuti²

¹Program Studi Sarjana Manajemen, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: richarda@fe.untar.ac.id

² Program Studi Sarjana Akuntansi, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: rinih@fe.untar.ac.id

ABSTRACT

Pandemic makes plenty of higher education institutions both locally and internationally affected. One of the significant problem that clearly shared is the lower quality in learning process especially in not so modern cities. The other effects was the lower number of students and their learning intentions. Several previous studies showed the governments action to shut pleny of educational and business activities to mitigate the bigger health risk indirectly spark the low level of natality, the high number of unemployment and the high number of extreme poverty. Nowadays, all of these become the global concerns. The objective of this research is to analyze from both accounting and management perspective the strategies to had multiple competitive advantages. These advantages contribute to survival of the institutions after long periods of forced online learning. By using Universitas Tarumanagara Jakarta as the research subject, researchers using several strategic matrix as tool analysis such as internal factor evaluation matrix, external factor evaluation matrix, competitive profile matrix, strength weakness opportunity threat matrix, strategic position & action evaluation matrix and quantitative strategic planning matrix. As a result, researchers conclude that one of the best strategy to used by the higher education is diversification. This diversification include concentric diversification, horizontal diversification, vertical diversification and conglomerate diversification. If these strategies applied, then the higher education could get positive implication in its management system.

Keywords: *Strategic Management; Diversification; Higher Education*

ABSTRAK

Pandemi menyebabkan banyak perguruan tinggi di tingkat nasional maupun di tingkat global terdampak dan salah satu yang tampak jelas adalah penurunan kualitas belajar mengajar yang diakibatkan karena banyak keterbatasan. Salah satu dampak nyata dari hal ini adalah jumlah dan minat peserta didik yang berkurang selain disebabkan karena tingkat natalitas yang berkurang di setiap dekade tetapi juga disebabkan karena penurunan pendapatan yang disebabkan karena terdampak pengurangan tenaga kerja akibat adopsi kebijakan pemerintah yang mendadak demi mengatasi risiko kesehatan yang lebih besar. Tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh tim gabungan manajemen dan akuntansi ini adalah untuk menganalisis strategi yang dapat digunakan oleh perguruan tinggi agar dapat berkontribusi untuk menciptakan keunggulan kompetitif untuk paling tidak bertahan selama periode penuh tantangan setelah pembelajaran daring dalam jangka waktu cukup panjang. Penelitian ini menggunakan Universitas Tarumanagara sebagai subyek penelitian dengan menggunakan analisis manajemen strategik mulai dari menentukan evaluasi faktor internal serta evaluasi faktor eksternal sampai dengan penetapan strategi alternatif secara kuantitatif. Adapun dari matriks yang digunakan ditemukan beberapa strategi yang dapat diimplementasikan berdasarkan sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perguruan tinggi. Pada akhirnya tim peneliti menyimpulkan bahwa salah satu strategi terbaik adalah diversifikasi yang terdiri dari kombinasi diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, diversifikasi vertikal dan diversifikasi konglomerasi. Jika diterapkan, maka perguruan tinggi akan memiliki implikasi yang positif terhadap pengelolaannya.

Kata Kunci: Manajemen Strategik; Diversifikasi; Perguruan Tinggi

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Rabetino & Federico (2021) mengungkapkan berdasarkan evolusi historis dari area strategik, sebuah analisis struktur intelektual dari bidang strategis menyatakan ada akar multidisiplin dalam manajemen strategi. Itulah sebabnya menurut Dzwigol (2020) sebuah proses tingkat tinggi yang dinamis dalam manajemen strategik membutuhkan pengembangan berkelanjutan dari metode

dan alat –alat analisisnya. Secara global Chofreh (2021) mengungkapkan ada kebutuhan dari manajemen strategik tingkat global untuk mengintegrasikan visi, misi dan strategi sehingga seluruh negara dapat memproduksi serta mengonsumsi sumber energi yang berkelanjutan dan memenuhi kebutuhan dari masyarakat.

Secara definisi manajemen strategik menurut Bryon & George (2020) adalah sebuah pendekatan strategi untuk organisasi publik atau entitas lain yang mengintegrasikan formulasi dan implementasi strategi dan secara tipikal ini termasuk perencanaan strategis untuk memformulasi strategi, langkah – langkah untuk mengimplementasikan strategi dan pembelajaran strategik secara berkelanjutan. Di kondisi khusus seperti sekarang ini kebutuhan akan manajemen strategik menjadi hal yang penting dan itu termasuk dalam pengelolaan institusi pendidikan mulai dari pendidikan dasar sampai dengan pendidikan tinggi.

Ketchen & Craighead (2020) menyatakan bahwa akademisi harus membangun pengetahuan untuk dapat lebih mengerti kesuksesan dan kegagalan organisasi untuk membimbing para pengelola khususnya dalam kondisi bermasalah. Ada banyak penelitian parsial terkait manajemen strategik ini seperti analisis SWOT yang dilakukan oleh Nasution & Rapono (2018) di UMN Al Washliyah Medan atau yang analisis QSPM yang dilakukan oleh Kurniawan & Anggadwita (2018) di Universitas Telkom.

Tidak hanya itu secara komprehensif penelitian manajemen stratejik telah dilakukan di sejumlah perguruan tinggi telah dilakukan seperti pada UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (Jafar as-Shodiq: 2020), UIN Suska Riau (Dewi & Sandora: 2019) dan Institut Agama Islam Negeri Madura (Arini & Muhlis: 2020). Itulah sebabnya tim penulis membuat penelitian dengan judul “Analisis Strategi Manajemen pada Perguruan Tinggi: Studi Kasus pada Universitas di Jakarta” untuk menjembatani poin yang belum dijelaskan pada studi sebelumnya yang kebanyakan dilakukan semasa masa pembelajaran di pendidikan tinggi masih secara daring penuh.

Rumusan Masalah

Ada tiga rumusan masalah pada penelitian ini yakni tentang bagaimana tahap input dari manajemen strategik perguruan tinggi dengan menggunakan matriks, bagaimana tahap pencocokan dari manajemen strategik perguruan tinggi dengan menggunakan matriks dan bagaimana tahap pengambilan keputusan dari manajemen strategik perguruan tinggi dengan menggunakan matriks. Diharapkan dengan penyelesaian rumusan ini perguruan tinggi dapat memiliki kontribusi yang lebih baik dan implikasi yang positif terhadap perkembangan pengelolaan pendidikan tinggi.

2. METODE PENELITIAN

Subyek dari penelitian ini adalah Universitas Tarumanagara dan penelitian dilakukan secara deskriptif. Sumber data yang diambil berasal dari studi literatur. Terkait penelitian menggunakan analisis manajemen strategik seperti yang dijelaskan dalam David (2011) dengan menggunakan matriks mulai dari matriks evaluasi faktor internal, matriks evaluasi faktor eksternal, matriks profil kompetitor, matriks analisis SWOT, matriks strategi pemosisian dan evaluasi tindakan dan matriks penetapan strategi alternatif secara kuantitatif.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini adalah tabel 1 yang menggambarkan tentang matriks evaluasi faktor internal dari Universitas Tarumanagara yang diolah tim peneliti yang berasal dari berbagai studi literasi:

Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Internal

Kekuatan	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
Popularitas Dosen dan Tenaga Pengajar di Kalangan Civitas	0,05	4	0,20

Inklusifitas Perguruan Tinggi untuk Civitas Akademika	0,06	4	0,24
Akreditasi Perguruan Tinggi dan Program Studi yang Unggul	0,07	4	0,28
Kualitas Pengajaran Dosen dan Tenaga Pengajar yang Mumpuni	0,11	3	0,33
Kesuksesan Alumni di Dunia Praktisi, Profesional dan Bisnis	0,12	3	0,36
Fasilitas Perkuliahan yang Lengkap dan Memadai	0,09	3	0,27
Kelemahan	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
Kelengkapan Data Calon Mahasiswa dari Perguruan Tinggi	0,07	2	0,14
Hubungan dan Kerjasama antar Perguruan Tinggi Dalam Negeri	0,12	2	0,24
Kuantitas Pengabdian kepada Masyarakat oleh Civitas Akademika	0,05	2	0,10
Hubungan dan Kerjasama Perguruan Tinggi dengan Afiliasi Global	0,11	1	0,11
Jumlah Hasil Karya Ilmiah Berstandar Internasional dari Dosen	0,09	1	0,09
Kuantitas Mahasiswa jika Dibandingkan dengan Kapasitas	0,06	1	0,06
Total Faktor Internal	1		2,42

Dari tabel 1 diatas dapat kita ketahui bahwa kekuatan utama perguruan tinggi yang diteliti adalah kesuksesan alumni di dunia praktisi, profesional dan bisnis serta kualitas pengajaran dosen dan tenaga pengajar yang mumpuni. Sebaliknya, kelemahan utama dari perguruan tinggi yang diteliti adalah jumlah hasil karya ilmiah berstandar internasional dari dosen yang tidak terlalu banyak serta kuantitas mahasiswa yang masih jauh dibawah kapasitas ruangan yang tersedia. Adapun nilai dari matriks evaluasi faktor internal yang berhasil didapatkan oleh perguruan tinggi yang diteliti sebesar 2,42 dari skala 4,00 sehingga masih terdapat ruang yang luas untuk pengembangan perguruan tinggi ini. Namun demikian, secara umum perguruan tinggi sudah berhasil mendapatkan nilai lebih dari cukup untuk beberapa poin jika hanya sekadar untuk mempertahankan status sebagai salah satu perguruan tinggi terkemuka di kotanya. Setelah mengetahui matriks faktor internal, berikut ini tabel 2 yang menggambarkan tentang matriks evaluasi faktor internal dari Universitas Tarumanagara:

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Peluang	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
Partisipasi Aktif Praktisi Berkontribusi bagi Perguruan Tinggi	0,11	4	0,44
Daya Tarik yang Tinggi bagi Kaum Minoritas	0,04	4	0,16
Lokasi Perguruan Tinggi yang Strategis di Tengah Kota Besar	0,05	4	0,20
Biaya Hidup yang Relatif Rendah Dibanding Negara Lain	0,10	3	0,30
Jumlah Kerjasama dengan Dunia Industri dan Dunia Bisnis	0,08	3	0,24
Partisipasi pada Program Kementerian Pendidikan & Kebudayaan	0,12	3	0,36
Ancaman	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
Persepsi Negatif atas Perguruan Tinggi dari Civitas Akademika	0,10	2	0,20
Perluasan Rivalitas Antar Perguruan Tinggi di Tingkat Nasional	0,05	2	0,10
Isu Pemanasan Suhu Global dalam Jangka Panjang	0,04	2	0,08
Isu Ibukota Negara Pindah ke Kalimantan bagian Barat	0,08	1	0,08
Tingkat Kesulitan Mendapatkan Pertukaran Mahasiswa Global	0,12	1	0,12
Sosialisasi Urgensi Memiliki Hak atas Kekayaan Intelektual	0,11	1	0,11
Total Faktor Eksternal	1		2,39

Dari tabel 2 diatas, dapat diketahui bahwa peluang terbesar yang dimiliki oleh perguruan tinggi adalah ajakan untuk berpartisipasi aktif bagi para praktisi untuk berkontribusi dan peran dari Kementerian Pendidikan & Kebudayaan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Walaupun demikian perlu diwaspadai ancaman isu pemanasan suhu global dalam jangka panjang disertai dengan kemungkinan Ibukota Negara yang pindah ke pulau lain. Setelah kedua matriks diatas, berikut ini adalah tabel 3 yang menunjukkan profil kompetitor dari Universitas Tarumanagara:

Tabel 3. Matriks Profil Kompetitor

Faktor Kritis Kesuksesan	Bobot / Faktor	Bina Nusantara		Trisakti		Tarumanagara	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
Jaringan	0,15	4	0,60	3	0,45	1	0,15
Keterbukaan	0,02	3	0,06	1	0,02	4	0,08
Penelitian	0,20	4	0,80	2	0,40	1	0,20
Pangsa Pasar	0,18	4	0,72	3	0,54	2	0,36
Keuangan	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21
Kualitas Jasa	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Biaya Kuliah	0,05	4	0,20	2	0,10	3	0,15
Retensi	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Promosi	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36
Reputasi	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06
Total Skor	1		3,95		2,37		2,11

Dari tabel 3 diketahui bahwa Universitas Tarumanagara memiliki keunggulan absolut terkait keterbukaan informasi yang berguna bagi masyarakat akan tetapi hanya memiliki keunggulan relatif terkait dengan kemampuan untuk promosi, retensi, penetapan biaya perkuliahan, kualitas jasa maupun kondisi finansial. Hanya saja dari segi pengelolaan jaringan, kualitas penelitian dan reputasi perlu dipertimbangkan untuk dijaga dengan lebih baik agar bisa mengejar ketertinggalan dari dua pesaing utama yang terlampir tersebut.

Jika dilihat dari nilai keseluruhan secara umum maka Universitas Tarumanagara saat ini berada pada posisi yang cukup jauh dari Universitas Bina Nusantara sebagai Perguruan Tinggi Swasta terbaik baik dari versi nasional maupun dari versi internasional di kota yang sama. Kesadaran untuk melakukan pembenahan hanya bisa terjadi jika semua pemangku kepentingan mau berkolaborasi untuk mengejar ketertinggalan tersebut. Setelah mengetahui ketiga matriks pada tahap input, maka tim penulis melanjutkan dengan tahap pencocokan strategi dengan menggunakan analisis SWOT pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Matriks Analisis SWOT

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Popularitas Dosen dan Pengajar 2. Kesuksesan para Alumni 3. Kualitas Pengajaran Dosen 4. Fasilitas Perkuliahan Lengkap 5. Inklusifitas Kampus untuk Civitas 6. Akreditasi Institusi yang Unggul 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan Antar Kampus 2. Volume Jurnal Internasional 3. Hubungan Internasional 4. Data Calon Mahasiswa 5. Kuantitas Mahasiswa 6. Kuantitas Program PKM
Faktor Eksternal	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi Kalangan Praktisi 2. Program Kemendikbud 3. Biaya Hidup Relatif Rendah 4. Kerjasama dengan Dunia Industri 5. Lokasi Institusi yang Strategis 6. Daya Tarik terhadap Minoritas 	(S4, O4) Menggunakan fasilitas dan infrastruktur perkuliahan yang lengkap untuk bekerjasama dengan dunia industri untuk membuat proyek terkait tridharma perguruan tinggi bersama sebagai bagian dari diversifikasi konsentrik.	(W5, O5) Mengatasi utilisasi penggunaan ruangan yang rendah dengan menghadirkan program studi dan konsentrasi yang mampu menarik minat pelanggan pada lokasi institusi yang strategis sebagai bagian dari diversifikasi horizontal.
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Izin Pertukaran Civitas Global 2. Sosialisasi Urgensi HKI 3. Persepsi Negatif dari Civitas 4. Isu Ibukota Negara Pindah 5. Perluasan Persaingan Kampus 6. Isu Pemanasan Suhu Global 	(S2, O3) Memperkenalkan program gabungan antara alumni dengan mahasiswa terkait dengan tridharma perguruan tinggi untuk mengurangi persepsi negatif dari civitas akademika sebagai bagian dari diversifikasi vertikal.	(W3, T1) Pengembangan paket yang memudahkan internasionalisasi pendidikan seperti kursus bahasa dan akomodasi mencakup tempat tinggal dan transportasi untuk mahasiswa global sebagai bagian dari diversifikasi konglomerasi.

Dari tabel 4 diatas, maka ditemukan bahwa terdapat empat strategi utama yang bisa dilakukan terkait dengan analisis SWOT yakni implementasi diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, diversifikasi vertikal dan diversifikasi konglomerasi. Setelah melakukan analisis

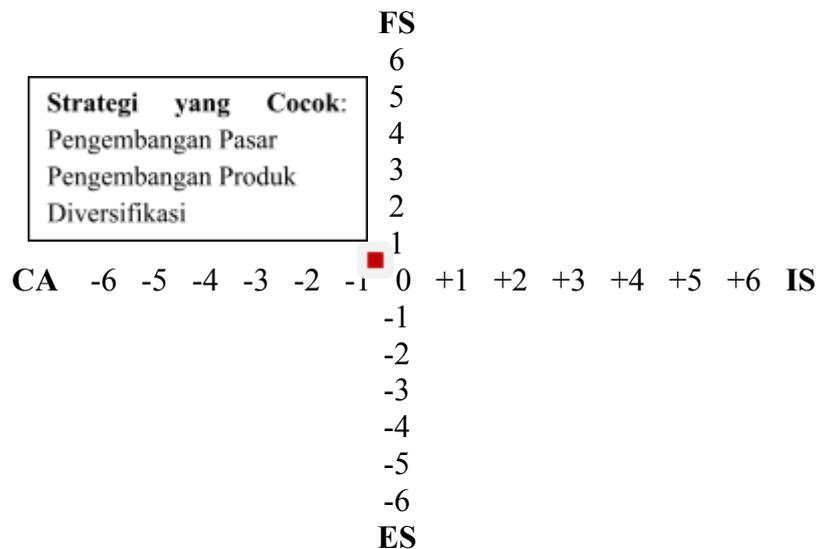
SWOT, berikut ini tim penulis menyajikan tabel 5 dan gambar yang berisikan tentang matriks posisi strategik & evaluasi tindakan:

Tabel 5. Perhitungan Nilai Posisi Strategik & Evaluasi Tindakan

Posisi Strategik Internal		Posisi Strategik Eksternal	
Keunggulan Kompetitif (CA)		Daya Tarik Industri (IA)	
Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
-5	Pangsa Pasar	6	Potensi Pertumbuhan
-4	Citra Merek	3	Potensi Keuntungan
-3	Koneksi dengan Pemasok	2	Utilisasi Sumberdaya
-2	Loyalitas Pelanggan	1	Kekuatan Konsolidasi
Rata – Rata Keunggulan Kompetitif = -3,50		Rata – Rata Daya Tarik Industri = 3	
Total Nilai Koordinat X = -0,50			
Kekuatan Finansial (FS)		Stabilitas Lingkungan (ES)	
Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
3	ROI	-4	Elastisitas Harga
5	Arus Kas	-2	Tekanan Rivalitas
4	Modal Kerja	-5	Variabilitas Permintaan
6	Nilai Ekonomis	-6	Hambatan pada Pasar
Rata – Rata Kekuatan Finansial = 4,50		Rata – Rata Stabilitas Lingkungan = -4,25	
Total Nilai Koordinat Y = 0,25			

Gambar 1.

Matriks Posisi Strategik & Evaluasi Tindakan



Setelah menjelaskan tentang matriks posisi strategik & evaluasi tindakan diatas maka tim penulis membuat matriks untuk tahap pengambilan keputusan sebagai berikut:

Tabel 6. Matriks Perencanaan Strategik Kuantitatif

Faktor – Faktor Kunci Strategik	Bobot / Faktor	Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk		Diversifikasi	
		Daya Tarik	Total	Daya Tarik	Total	Daya Tarik	Total
Kekuatan							
Popularitas Dosen	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
Kesuksesan Alumni	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36
Kualitas Pengajaran	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33
Fasilitas Perkuliahan	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
Inklusifitas Kampus	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
Akreditasi Institusi	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,28

Kelemahan							
Hubungan Antar PT	0,12	2	0,24	1	0,12	3	0,36
Volume Jurnal Global	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27
Hubungan Internasional	0,11	1	0,11	2	0,22	3	0,33
Data Calon Mahasiswa	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21
Kuantitas Mahasiswa	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18
Kuantitas PKM	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15
Peluang							
Program Dosen Praktisi	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33
Program Kemdikbud	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48
Biaya Hidup Rendah	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Kerjasama Industri	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Lokasi Institusi	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15
Daya Tarik Minoritas	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16
Ancaman							
Izin Pertukaran Global	0,12	1	0,12	3	0,36	2	0,24
Sosialisasi urgensi HKI	0,11	1	0,11	3	0,33	2	0,22
Persepsi Negatif	0,10	1	0,10	2	0,20	3	0,30
Isu Ibukota Pindah	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16
Perluasan Persaingan	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10
6. Isu Pemanasan Global	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12
Total Nilai Daya Tarik Strategi			4,09		4,78		6,01

Berdasarkan matriks perencanaan strategik kuantitatif diatas maka strategi yang direkomendasikan untuk dijalankan oleh Universitas Tarumanagara adalah diversifikasi.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai kesimpulan tim penulis memberikan saran bagi Universitas Tarumanagara untuk menerapkan strategi diversifikasi. Adapun strategi diversifikasi yang disarankan mencakup strategi diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, diversifikasi vertikal dan diversifikasi konglomerasi yang dapat dijabarkan pada penelitian lanjutan.

Ucapan Terima Kasih

Tim penulis memberikan terima kasih terhadap segenap pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu tetapi telah membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung dalam penelitian ini dan juga terhadap panitia Senapenmas 2022.

REFERENSI

- Arini, R., & Muhlis, A. (2020). Manajemen Strategik Mutu Rekrutmen Tenaga Kependidikan Di Institut Agama Islam Negeri Madura. *re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 3(1), 29-41.
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. In *Oxford research encyclopedia: politics* (pp. 1-26). Oxford University Press.
- Chofreh, A. G., Goni, F. A., Klemeš, J. J., Moosavi, S. M. S., Davoudi, M., & Zeinalnezhad, M. (2021). Covid-19 shock: Development of strategic management framework for global energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 139, 110643.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Dewi, R., & Sandora, M. (2019). Analisis manajemen strategi UIN SUSKA RIAU dalam mempersiapkan sarjana yang siap bersaing menghadapi MEA. *Jurnal El-Riyasah*, 10(1), 74-91.
- Dzwigol, H. (2020). Methodological and empirical platform of triangulation in strategic management. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(4), 1-8.

- Ja'far as-Shodiq, M. (2020). Manajemen Strategis Perguruan Tinggi Islam Dalam Mengintegrasikan Sains Dan Agama (Studi Kasus Di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang). *Al-Hikmah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, 8(1), 133-149.
- Ketchen Jr, D. J., & Craighead, C. W. (2020). Research at the intersection of entrepreneurship, supply chain management, and strategic management: Opportunities highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8), 1330-1341.
- Kurniawan, D. B., & Anggadwita, G. (2018). Analisis Model Pengembangan Bisnis Dengan Menggunakan Qspm Pada Organisasi Hipmi Pt Universitas Telkom. *eProceedings of Management*, 5(1).
- Nasution, L., & Rapono, M. (2018). Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Perguruan Tinggi Di Propinsi Sumatera Utara Melalui Analisis SWOT (Studi Kasus UMN Al Washliyah Medan). *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 5(1), 9-24.
- Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Federico, J. S. (2021). A (re) view of the philosophical foundations of strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 151-190.