

Analisis Penerimaan Mahasiswa Baru Dengan Penentuan Strategi Keunggulan Bersaing

Shafiq Nurdin^{1*}, Riski Nur Istiqomah Dinnullah^{2#}

Abstract. *The strategy will determine the competitive advantage of the organization, including the college. The right strategy in the admission of new students needs to be formulated. Faculty of Engineering Universitas Merdeka Malang need to formulate strategy in acceptance of new student. The data used is taken in 2015. The data collected is then analyzed using Value Chain analysis. Five attributes of competitive advantage are majors, physical facilities, tuition fees, location, and promotion. The strategy is consolidation that is defensive, avoiding market loss by strengthening the loyalist network, horizontal integration with more effort to expand the market that has not been absorbed maximally, to penetrate the market and develop the department. The appropriate strategy developed in increasing the competitive advantage of Unmer Faculty of Engineering Malang is a focus strategy. This focus strategy is directed to differentiation, where the Faculty of Engineering seeks to achieve differentiation within its target segment.*

Keywords: *excellence competitive strategy, new student, value chain analysis*

Abstrak: *Strategi akan menentukan keunggulan bersaing organisasi. Strategi yang tepat dalam penerimaan mahasiswa baru juga perlu dirumuskan. Fakultas Teknik Universitas Merdeka Malang perlu merumuskan strategi dalam penerimaan mahasiswa baru. Data yang digunakan diambil pada tahun 2015. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis Rantai Nilai. Lima atribut keunggulan bersaing, adalah: jurusan, sarana fisik, biaya pendidikan, lokasi, dan promosi. Strategi yang dilakukan adalah konsolidasi yang bersifat defensif yaitu menghindari kehilangan pasar dengan memperkuat jaringan yang loyalis, integrasi horisontal dengan lebih diupayakan perluasan pasar yang belum terserap secara maksimal, melakukan penetrasi pasar dan pengembangan jurusan. Strategi yang sesuai dikembangkan dalam meningkatkan keunggulan bersaing Fakultas Teknik Unmer Malang adalah strategi fokus. Strategi fokus ini diarahkan ke diferensiasi, dimana Fakultas Teknik berupaya mencapai diferensiasi dalam segmen targetnya.*

Kata kunci: *strategi keunggulan bersaing, mahasiswa baru, value chain analysis.*

I. PENDAHULUAN

Perguruan tinggi adalah penyelenggara pendidikan tinggi, yang merupakan komponen sistem pendidikan formal nasional di negara masing-masing. Di samping mengemban tugas universal, perguruan tinggi

juga mengemban tugas nasional. Tugas universal berupa mengembangkan kecerdasan anak didik sebagai insan ilmu pengetahuan dan kemanusiaan. Tugas nasional berupa mengembangkan keterampilan anak didik sebagai insan teknologi dan pengabdian masyarakat bangsanya. Di dalam subsistem pendidikan tinggi, perguruan tinggi dapat diselenggarakan oleh pemerintah, yang disebut Perguruan Tinggi Negeri (PTN), maupun yang dikelola masyarakat, yang dikenal dengan Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Dari berbagai perguruan tinggi swasta yang ada tentunya diharapkan dapat menjawab tantangan dimasa depan. Dengan banyaknya perguruan tinggi swasta yang ada

¹ Politeknik Unisma Malang, Jalan Mayjen Haryono No.193, Dinoyo, Kec. Lowokwaru, Malang, 65144

² Universitas Kanjuruhan Malang, Jl.S.Supriadi No.48, Malang, Indonesia

* email: shafiq.poltekunisma@gmail.com

email: ky2_zahra@unikama.ac.id

Diajukan: 24-01-2017 Diperbaiki: 01-08-2017
Disetujui: 10-10-2017

maka akan muncul persaingan di antara perguruan tinggi itu sendiri. Perguruan tinggi dapat dianalogikan sebagai lembaga pemberi jasa kepada para konsumen (mahasiswa).

Mereka adalah pihak yang berhak memberikan penilaian menarik tidaknya suatu lembaga pendidikan. Melanjutkan studi ke perguruan tinggi adalah seperti investasi jangka panjang. Sebelum keputusan diambil banyak hal yang terlibat, seperti: pemakai (*user*), penggagas (*initiator*), pihak yang memengaruhi (*influencer*), pengambil putusan (*decider*), dan faktor kepercayaan (*trust*) (Nalim, 2012).

Universitas Merdeka Malang merupakan salah satu PTS berada di kota Malang, beralamat di Jalan Terusan Dieng Nomor 60 Malang. PTS ini memiliki beberapa fakultas, salah satu diantaranya adalah Fakultas Teknik. Dalam Fakultas Teknik terdapat beberapa Jurusan, diantaranya: Jurusan Teknik Mesin, Jurusan Teknik Industri, Jurusan Teknik Sipil, Jurusan Teknik Elektro dan Jurusan Arsitektur.

Saat ini terjadi fenomena penurunan tingkat penerimaan mahasiswa baru terhadap Universitas Merdeka Malang, khususnya di Fakultas Teknik, terhadap jumlah target penerimaan yang ditentukan. Kecenderungan penurunan tingkat penerimaan mahasiswa baru ini dapat berdampak pada kegiatan proses belajar-mengajar yang ada universitas tersebut. Oleh karena itu, diperlukan suatu strategi pembenahan eksternal maupun internal untuk mengatasi permasalahan yang muncul sehingga proses perekrutan mahasiswa baru dapat memiliki tingkat minat yang tinggi terhadap universitas ini.

Beberapa penelitian mengenai strategi keunggulan bersaing telah banyak dilakukan. Pitoy, dkk. (2016) melakukan analisis kualitatif strategi bersaing yang diterapkan oleh PT. Astragraphia, dalam memenangkan dan mempertahankan pelanggan di Kota Manado. Hasil penelitian menjelaskan bahwa perusahaan dalam menerapkan strategi bersaing dengan para *competitor*, perlu

melakukan peningkatan strategi pemasaran dimana perusahaan memiliki bidang pemasaran yang bertugas mencapai target pemasaran dan penjualan perusahaan.

Hal ini pula yang menjadi pertimbangan dalam penelitian ini, yaitu untuk menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan penerimaan maha-siswa baru di Universitas Merdeka Malang. Oleh karena itu, perlu diketahui terlebih dahulu aktivitas utama yang berpengaruh terhadap daya saing suatu perguruan tinggi.

Salah satu alat analisis yang dapat digunakan untuk memberikan informasi mengenai aktivitas tersebut adalah *Value Chain Analysis* (Analisis Rantai Nilai). *Value Chain Analysis* (VCA) bertujuan untuk mengidentifikasi di mana keunggulan biaya rendah atau kelemahan terjadi di sepanjang rantai nilai dari bahan mentah hingga aktivitas pelayanan pelanggan. VCA membantu manajer usaha/organisasi untuk memahami posisi perusahaan pada rantai nilai produk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (Sipayung, 2010).

Selanjutnya, dalam penelitian ini akan diberikan gambaran strategi persaingan perguruan tinggi dalam penerimaan mahasiswa baru dan atribut utama yang mampu menjadi keunggulan suatu perguruan tinggi, sehingga menjadikan hal ini sebagai topik dalam penelitian.

Mampu meningkatkan penerimaan mahasiswa baru, mengetahui dan menganalisa atribut utama yang potensial dan strategi yang digunakan dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi, dimana Universitas Merdeka Malang khususnya Fakultas Teknik sebagai fokus tempat penelitian memiliki keunggulan dan mampu meningkatkan penerimaan mahasiswa baru di masa yang akan datang.

Persaingan

Suatu strategi dibutuhkan karena adanya persaingan dan strategi yang tepat adalah bagaimana memenangkan persaingan.

Perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan bisnis perguruan tinggi adalah industri pendidikan, dimana perguruan tinggi tersebut bersaing (Porter, 1993). Gambar 1 menyajikan bagan kelima keunggulan bersaing pada industri jasa pendidikan tinggi.

Konsep Value Chain

Porter (1985), menyatakan *“Every firm is a collection of activities that are performed to design, produce, market, deliver, and support its product. All these activities can be represented using a value chain”*.

Setiap perusahaan merupakan kumpulan aktivitas yang dilakukan untuk mendesain,

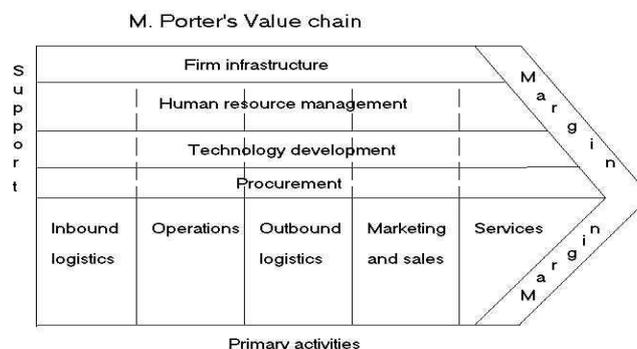
memproduksi, memasarkan, mengirimkan dalam mendukung produknya. Semua aktivitas ini digambarkan dengan menggunakan rantai nilai.

Garis putus-putus pada gambar di atas menunjukkan bahwa aktivitas pengadaan sarana dan prasarana, pengembangan teknologi dan manajemen sumber daya manusia dapat dikaitkan dengan aktivitas primer tertentu serta dapat menunjang keseluruhan value chain yang ada.

Rantai nilai tersebut memperlihatkan nilai total yang terdiri atas aktivitas nilai dan margin. Aktivitas nilai adalah aktivitas yang terpisah secara fisik dan teknologi yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Hal ini merupakan balok-balok pembangun yang digunakan oleh Industri pendidikan tinggi untuk menciptakan lulusan yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Sedangkan margin adalah perbedaan antara nilai total



Gambar 1. Strategi bersaing pada industri jasa pendidikan tinggi (Idrus, 1997)



Gambar 2. Analisa rantai nilai (Porter, 1993)

dan biaya kolektif pelaksanaan aktivitas nilai (Porter, 1993).

Strategi Generik

Robinson (1997) mengatakan bahwa para penganut strategi generik percaya bahwa masing-masing pilihan menghasilkan laba diatas rata-rata bagi suatu perusahaan dalam industri. Tapi sukses mereka didasarkan oleh sebab yang berbeda. Perusahaan yang mengandalkan strategi keunggulan biaya menyeluruh bergantung pada kemampuan khas untuk mencapai dan mempertahankan posisi biaya rendah mereka. Strategi yang bergantung pada diferensiasi dirancang untuk memiliki pelanggan yang peka terhadap atribut produk tertentu. Sedangkan strategi fokus didasarkan pada biaya rendah ataupun yang didasarkan pada diferensiasi, berupaya melayani kebutuhan suatu segmen pasar tertentu. Segmen yang penting adalah segmen yang terabaikan oleh pikatan pemasaran perusahaan yang membidik pasar yang mudah dirasuki pelanggan yang khas arau pelanggan yang menggunakan produk khusus.

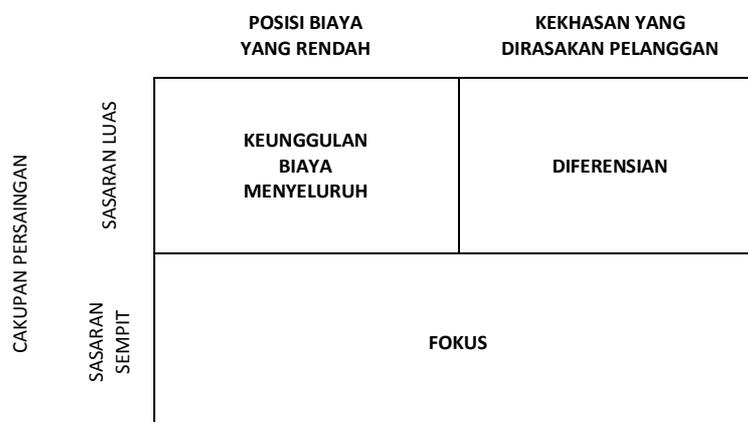
Menurut David (2006), pengertian strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, tujuan jangka panjang merupakan hasil spesifik yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan untuk menjalankan misi dasarnya. Sementara,

manajemen strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Esensi strategi terletak pada aktifitasnya, yaitu: memilih aktivitas yang berbeda dari pesaing. Dalam strategi *generic* terdapat tiga strategi, antara lain: keunggulan biaya menyeluruh (*overall low cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*). Perbedaan ketiga strategi generik di atas dapat digambarkan pada Gambar 3.

II. METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian dalam bidang teknik industri yang difokuskan pada permasalahan tentang strategi keunggulan bersaing pada penerimaan mahasiswa baru di Universitas Merdeka Malang tahun 2015. Objek pada penelitian ini adalah mahasiswa baru angkatan 2015/2016 yang berada di tiga perguruan tinggi swasta, yaitu Universitas Merdeka Malang, PTS “X”, dan PTS”Y” dimana ketiganya berada di lingkup wilayah Kota Malang.

Metode yang digunakan dalam pengambilan data, yaitu dengan wawancara, kuesioner dan pengambilan data secara langsung ke instansi universitas sebagai data



Gambar 3. Tiga Strategi Generik (Porter, 1993)

sekunder. Dalam penelitian ini data yang diperlukan berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, survey dan pengisian kuisioner oleh mahasiswa baru di tiga PTS tersebut sedangkan data sekunder yang diambil berupa data jumlah penerimaan mahasiswa baru angkatan 2015/2016.

Competitive Profile Matrix (CPM)

Data yang diperoleh kemudian diolah hingga diperoleh *matrix assesment* dengan metode *Competitive Profile Matrix (CPM)* yang menunjukkan cara penentuan posisi relatif suatu organisasi dibandingkan dengan organisasi lain. Setelah CPM didapatkan, maka dilakukan skenario terhadap atribut sebagai sumber keunggulan bersaing. Skenario dilakukan terhadap atribut tertentu pada Fakultas Teknik Universitas Merdeka Malang. Dimaksudkan untuk membidik persaingan dengan universitas lain. Dengan adanya skenario ini, dilakukan analisis deskriptif terhadap aktivitas-aktivitas atau value chain yang terdapat dalam Fakultas Teknik Universitas Merdeka Malang.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengolahan data diperoleh tingkat kepentingan atribut oleh mahasiswa baru. Berdasarkan Tabel 2 diperoleh bahwa bobot tingkat kepentingan atribut oleh mahasiswa baru dari ketiga universitas berturut-turut adalah sebagai berikut:

1. Jurusan 23,88 %
2. Sarana Fisik 21,43 %
3. Harga/Biaya Pendidikan 19,53 %
4. Lokasi 19,03 %
5. Promosi 16,13 %

Dari hasil ini tingkat kepentingan dalam memilih Perguruan Tinggi pada responden mahasiswa baru Fakultas Teknik tertinggi ada pada Jurusan, Sarana Fisik dan Biaya Pendidikan. Selanjutnya untuk tingkat kepentingan terendah ada pada Lokasi dan Promosi. Sementara, hasil perhitungan *Competitive Profile Matrix (CPM)* diberikan pada Tabel 4.

Dari hasil perhitungan dengan *Competitive Profile Matrix (CPM)* di atas, diperoleh masing-masing nilai dari ketiga PTS pada masing-masing atribut tingkat

Tabel 2. Tingkat kepentingan atribut oleh mahasiswa baru

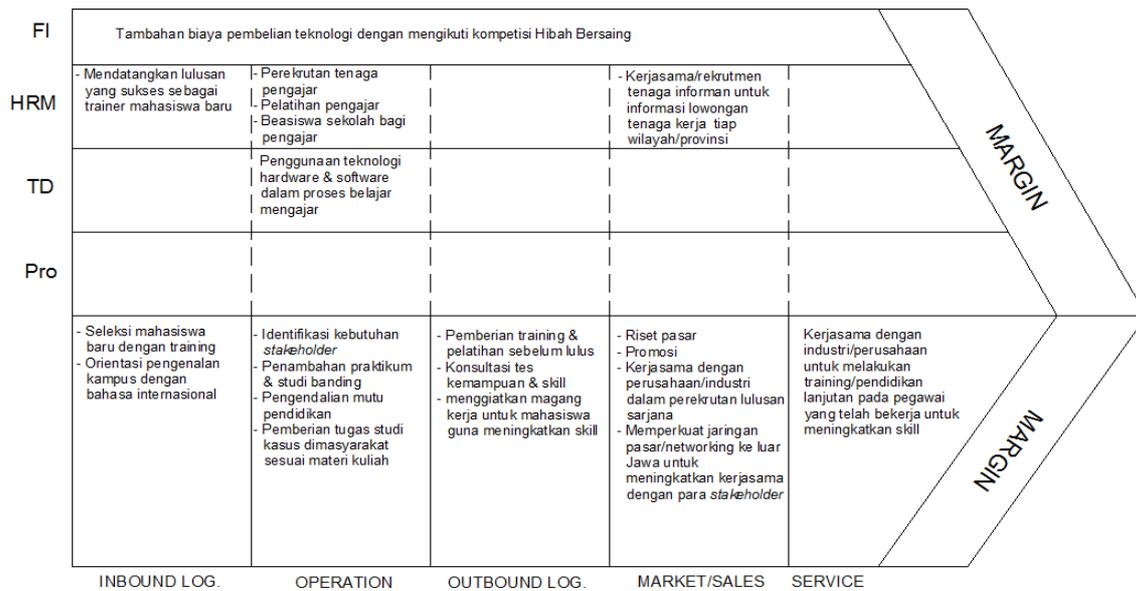
Tingkat kepentingan	N	Min.	Max.	Mean	Bobot (%)
Jurusan	214	1	10	8,89	23,88
Biaya Pendidikan	214	1	10	7,27	19,53
Promosi	214	1	10	6,00	16,13
Lokasi	214	1	10	7,08	19,03
Sarana Fisik	214	1	10	7,98	21,43
Jumlah				37,22	100,00

Tabel 3. Hasil perhitungan *competitive profile matrix (CPM)*.

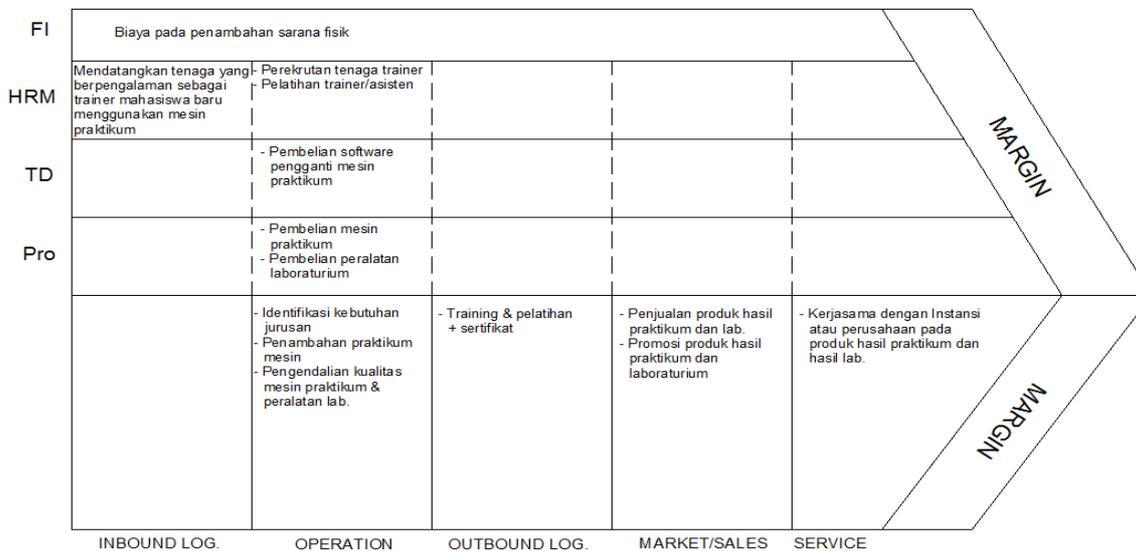
Atribut	Bobot (%)	UNMER		PTS "X"		PTS "Y"	
		Skor	Skor Total	Skor	Skor Total	Skor	Skor Total
Jurusan	23,88	9,06	216,353	9,26	221,129	8,35	199,398
Biaya Pendidikan	19,53	7,32	142,960	7,24	141,397	7,25	141,593
Promosi	16,13	6,28	101,296	5,78	93,231	5,95	95,974
Lokasi	19,03	7,28	138,538	6,38	121,411	7,59	144,438
Sarana Fisik	21,43	7,94	170,154	7,80	167,154	8,19	175,512
Jumlah	100,00	37,88	769,301	36,46	744,323	37,33	756,913

kepentingan. Skor total merupakan perkalian dari bobot dengan nilai skor dari tiap atribut, sehingga hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai tertinggi ada pada Universitas Medeka Malang (Unmer) yang memiliki nilai

769,301, PTS “Y” = 756,913 dan PTS ”X” = 744,323. Walaupun Unmer memiliki nilai tertinggi dari dua kompetitornya, namun tingkat kepentingan atribut dari responden mahasiswa baru Unmer hanya unggul pada



Gambar 4. Jurusan dalam rantai nilai (value chain analysis)



Keterangan :
 FI = Firm Infrastructure (Infrastruktur Universitas)
 HRM = Human Resources Management
 TD = Technology Development (Pengembangan Teknologi)
 Pro = Procurement (Pembelian)

Gambar 5. Sarana fisik dalam rantai nilai (value analysis)

Biaya Pendidikan dan Promosi yang memiliki nilai paling rendah dari kelima atribut yang ada, sehingga dapat dikatakan tidak terjadi persaingan yang cukup signifikan.

Skenario Alternatif Strategi Bersaing

Dalam penelitian ini, analisis rantai nilai (*Value Chain Analysis*) digunakan untuk memperoleh skenario alternatif strategi bersaing pada Jurusan dan Sarana Fisik Fakultas Teknik, Unmer Malang yang diharapkan akan meningkat bahkan mampu bersaing dengan Fakultas Teknik pada PTS lainnya. Dalam melakukan analisa Rantai Nilai perlu diketahui terlebih dahulu rantai nilai dari Fakultas Teknik Unmer Malang. Hasil analisis rantai nilai untuk jurusan dan sarana fisik dalam rantai diberikan pada Gambar 4 dan Gambar 5.

Langkah-langkah yang bisa ditempuh dalam fokus diferensiasi diantaranya :

1. Melakukan promosi jemput bola, yaitu promosi langsung kepada calon konsumen dengan menawarkan produk (jurusan) yang ada.
2. Pembelajaran dengan sistem kerjasama lintas jurusan.
3. Memberikan kesempatan kepada mahasiswa dalam tugas termasuk tugas akhir dengan bekerjasama lintas jurusan.
4. Praktek kewirausahaan dengan terjun langsung ke masyarakat.

IV. SIMPULAN

Berdasar pada hasil dan pembahasan, didapatkan simpulan berupa strategi keunggulan bersaing penerimaan mahasiswa baru, sebagai berikut:

1. Dalam persaingan keunggulan bersaing terdapat lima atribut keunggulan, diantaranya: jurusan (23,88%), sarana fisik (21,43%), biaya pendidikan (19,53%), lokasi (19,03%), dan promosi (16,13%). Dari kelima atribut Fakultas Teknik Unmer Malang bersaing dengan PTS “X”

dan PTS “Y”. Atribut yang sesuai dengan keinginan mahasiswa baru untuk Fakultas Teknik sebagai konsumen terletak pada jurusan dan sarana fisik.

2. Strategi yang dilakukan adalah :
 - a. Integrasi horizontal, yaitu perluasan pasar terutama wilayah Jawa, khususnya propinsi Jawa Timur yang masih belum maksimal.
 - b. Konsolidasi yang bersifat defensif yaitu menghindari kehilangan pasar dengan memperkuat jaringan yang loyalis (kerjasama yang sudah terjalin dengan *stakeholder*).
 - c. Melakukan penetrasi pasar dengan mengenal *trend* konsumen dan kebutuhan *stakeholder* dengan melakukan penelitian untuk mendapat ide tentang kebutuhan dan tuntutan konsumen dengan lebih tepat.
 - d. Pengembangan jurusan dengan penambahan sarana prasarana termasuk penggunaan teknologi dan *software* dalam proses belajar mengajar.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2006). *Konsep Manajemen Strategis*. 10th edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Friska, S. (2010). “Value chain analysis (Analisis rantai nilai) untuk keunggulan kompetitif melalui keunggulan biaya”. *Jurnal Ekonom*, Vol. 13(1), pp.: 36 – 44.
- Hanantjo, D. (2011). “Strategi sumber daya manusia menghadapi persaingan global”. *Jurnal Mimbar Bumi Bengawan*, Vol. 4(1), pp.: 1 – 15.
- Iqbal, I. (2016). “Analisis the five forces strategy pada Al-Mumtaz Peduli Pontianak. *Walisongo: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol. 24(1), pp.: 191 – 216.
- Kadarningsih, A. (2013). “Keunggulan bersaing: Faktor-faktor yang mempengaruhi dan dampaknya pada kinerja selling-in”. *Media Ekonomi & Teknologi Informasi*, Vol. 21(1), pp.: 1 – 18.
- Kotler, P.; Ang, S.H.; Leong, S.M.; Tan, C.T. (2003). *Marketing Managemen: An Asian Perspective*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Nalim, Y. (2012). “Analisis faktor yang memengaruhi mahasiswa dalam memilih Program Studi Pendidikan Bahasa Arab STAIN Pekalongan”. *Forum Tarbiyah*, Vol. 10(2), pp.: 214 – 235.
- Nurcahyati, N.; Gozali, I. (2015). “Penerapan model strategi keunggulan bersaing berorientasi lingkungan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kota Semarang”. *Jurnal Ilmiah Untag Semarang*, Vol. 4(2), pp.: 33 – 45.
- Pearce, J.A.; Robinson, R.B. (2008). *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pitoy, C.V.; Tumbel, A.; Tielung, M. (2016). “Analisis strategi bersaing dalam persaingan usaha bisnis document solution (Studi Kasus Pada PT. Astragraphia, Tbk Manado)”. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Vol. 16(3), pp.: 302 – 312.

- Porter, M. E. (1993). *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga.
- Rahayu, D.T. ; Retnani, E.D. (2016). "Penerapan analisis SWOT dalam perumusan strategi bersaing pada Eddy Jaya Photo". *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, Vol. 5(2), pp.: 1 – 16.
- Robinson, R.B. (1997). *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Soegoto, E. S. (2013). "Sumber keunggulan bersaing strategi pemasaran pengaruhnya terhadap keunggulan posisional dan kinerja pemasaran PTS". *Jurnal Majalah Ilmiah Unikom*, Vol. 11(1), pp.: 1 – 14.
- Suryani, W.; Ginting, P. (2013). "Faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan mahasiswa memilih Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara Al Munawaroh Medan". *Jurnal Modernisasi*, Vol. 9(1), pp.: 33 – 48.
- Wardhana, A. (2013). "Usulan rencana pengukuran kinerja strategi bisnis dengan menggunakan kerangka The Balanced Scorecard pada PT. Pertamina Gas (Persero)". *Jurnal Kebangsaan*, Vol. 2(4), pp.: 37 – 41.