

**STRATEGI PENGELOLAAN ORGANISASI PENDIDIKAN MELALUI
SISTEM PENGELOLAAN KEBIJAKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF
(Untuk Peningkatan Kualitas SDM Pengelola Pendidikan)****Sahrul Tanjung*****Abstrak**

Sudah saatnya masyarakat mulai berbenah diri untuk melakukan perubahan strategi kebijakan pengelolaan lembaga pendidikan yang berorientasi pada pemikiran bisnis, hal ini disebabkan karena pemerintah Indonesia memiliki keterbatasan keuangan dalam melakukan investasi pendidikan, sehingga pengelolaan pendidikan nasional kurang efektif. Dalam upaya menanggulangi situasi seperti tersebut perlu adanya wacana sistem pengelolaan pendidikan sosial bergeser pada sistem pengelolaan interprise yang berorientasi pada keunggulan kompetitif dengan mengembangkan prinsip bisnis yang terpusat pada kepuasan layanan pengguna jasa pendidikan. Tentunya wacana strategi kebijakan pengelolaan keunggulan kompetitif tersebut menjadi tantangan besar bagi setiap lembaga pendidikan di Indonesia dan akan menjadi salah satu kunci keberhasilan pendidikan masa depan.

Kata kunci: *Pengelolaan Organisasi, Strategi Kebijakan Pendidikan*

PENDAHULUAN

Untuk menilai kebijakan sistem pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan sosial yang melibatkan pemikiran ekonomi, dimulai dari pembahasan pada skala besar, kemudian pada skala kecil, tetapi tetap berada pada level sosial dan menyelidiki hubungan antara ekonomi dengan 4 (empat) aspek pada sosio-kulturalnya, yaitu aspek: kultural, politik, integratif dan stratifikasi sosial.

Sehubungan hal tersebut perlu mengamati interaksi kekuatan-kekuatan ekonomi dan non ekonomi dalam proses perubahan struktural yang berhubungan dengan perkembangan dan pembangunan ekonomi yang mempengaruhi bidang sosial termasuk pendidikan, sehingga dinamika perubahan membawa implikasi-implikasi bagi sistem penstratifikasian, karena organisasi ekonomi suatu masyarakat tetap merupakan basis yang sangat penting bagi penentuan tingkat peranan-peranan, termasuk dalam penyesuaian struktural stratifikasi dengan tipe mobilitas sosial, yang mengakibatkan pergeseran individu sosial dan kelompok sosial. Oleh sebab itu pergeseran mobilitas sosial harus diikuti dengan penyesuaian struktural stratifikasi terhadap perkembangan ekonomi dan harus tetap bertolak pada pandangan para pakar ekonom dimana proses ekonomi adalah masalah produksi dan konsumsi, sehingga dunia pendidikan sebagai salah satu bagian dari mobilitas

* Kadis Pendidikan Kab. Labuhan Batu Selatan

Sahrul Tanjung

sosial dipaksa untuk memperhitungkan prinsip-prinsip ekonomi dalam menganalisis kebijakan melalui bisnis ekonomi pasar.

Sekalipun orientasi visi dan misi lembaga pendidikan seharusnya untuk kepentingan sosial non profit, dimana tujuannya pendidikan diselenggarakan adalah untuk menunjang kebutuhan hidup dan eksistensi kehidupan dalam upaya proses kesinambungan generasi selanjutnya. Namun sehubungan dengan kesulitan pengelolaan dalam finansial yang erat kaitannya dengan prinsip ekonomi, maka dalam perjalanannya terjadi pergeseran yang signifikan, bahkan mengubah dari landasan sosial non profit ke arah bisnis profit yang perlu memperhitungkan konsep ekonomi hubungan antara produksi dan konsumsi.

Situasi ini ditangkap oleh para pelaku bisnis dan memanfaatkan kebutuhan masyarakat dalam sektor pendidikan menjadi salah satu peluang bisnis yang cukup menjanjikan, sehingga bila dicermati maka pengembangan visi dan misi pendidikan saat ini lebih cenderung berperilaku pada bisnis ekonomi pasar.

Keseriusan ini bukan sekedar fenomena, tetapi sudah mengarah pada permanensi, dimana banyak lembaga pendidikan di Indonesia maupun di dunia mulia tampak performanya yang kurang bersifat sosial, karena adanya sesuatu yang tersembunyi, yaitu moncong senjata bisnis dibalik organisasi pendidikan yang mengarahkan sasarannya dalam mencari keuntungan maksimal, dengan kata lain wajah manis sosial yang berhati mencuri untung.

Karakteristik sifat pendidikan yang sosial tersebut seharusnya menunjukkan sikap pengabdian yang tidak untuk mencari keuntungan, namun kenyataannya banyak kasus praktik pengelolaan lembaga pendidikan di Indonesia yang mencari perlindungan dan menghindari kewajiban-kewajiban yang bersifat komersial, yaitu berperilaku untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar (seperti YAI Jakarta, Tri Sakti, Untar dan lain sebagainya), bahkan banyak dijumpai lahirnya yayasan pendidikan, dengan bekal akte saja dijadikan sebagai perangkat kedok pencari dana bantuan, hal ini merupakan wujud kerusakan moral dan penjarahan terhormat, dalam rangka mengeruk keuntungan, yang masuk ke kantong pribadi pendiri dan atau pengurus yayasan.

Kondisi ini diramalkan oleh empat pendekar lembaga pendidikan pemerintah (UI, ITB, UGM, dan IPB) dengan dalih untuk menutupi kekurangan dan mencukupi kebutuhan biaya pendidikan dalam mencapai kualitas ideal, yang juga berkeinginan untuk berbisnis, sehingga dalam strategi kebijakan pengelolaannya, mengubah format aturan lembaga pemerintah menjadi pola bisnis.

Sahrul Tanjung

Kondisi tersebut juga diperkuat dari kebijakan pemerintah Negara Maju **Jerma**n yang mulai Oktober 2004 tahun lalu mengubah kebijakan sistem pengelolaan pendidikan dari pendidikan gratis menjadi membayar, sehingga ada indikasi akan diikuti oleh negara-negara lain didunia.

Khususnya di Indonesia terciptanya rangsangan kondisi seperti ini, tentu kesalahannya tidak dapat ditumpahkan sepenuhnya kepada para pelaku bisnis pendidikan, tetapi pemerintahpun ikut memacu dan memicunya. Mengapa ? karena pembangunan pendidikan pada prinsipnya erat kaitannya dengan finansial, yang perlu disadari bahwa saat ini pemerintah memiliki keterbatasan kemampuan keuangan, pemerintah tidak sepenuhnya mampu melakukan kebijakan investasi, dan penanganan pendidikan cenderung menjadi komoditas konsumen yang diserahkan pada masyarakat, sehingga masalah dunia pendidikan sekarang ini masuk ke dalam format konsumerisme, yaitu perilaku dan respons masyarakat terhadap pendidikan berdasarkan kebutuhan dan kemampuannya sendiri, hal tersebut juga tercermin dari lahirnya Undang-undang sisdiknas tahun 2003 yang mengharapkan keterlibatan masyarakat secara aktif dalam sistem pengelolaan pendidikan.

Sehubungan dengan ketidakmampuan pemerintah dalam melakukan investasi pembangunan pendidikan dan banyaknya lembaga pendidikan berselubung sosial dengan melakukan pembohongan intelektual yang bersembunyi dibalik perilaku bisnis, maka pembahasan tentang sepak terjang dan perilaku lembaga pendidikan di Indonesia akan menjadi lebih kompleks dan menarik.

Sudah saatnya pemerintah Indonesia unuk melakukan introspeksi, dengan keterbatasan kemampuan keuangannya yang tidak dapat menjangkau kebutuhan seluruh masyarakat dan melakukan deskiminasi terhadap beberapa gelintir lembaga pendidikan negeri tertentu saja yang dapat dikelola dengan memperoleh fasilitas lumayan dan itupun belum memadai, dan diperkuat adanya kecenderungan konsumerisme pendidikan tersebut sebaiknya pemerintah secara terbuka dan berani memproklamirkan lembaga pendidikan sebagai lembaga bisnis komersial yang profesional, terutama untuk seluruh daerah di Indonesia yang dianggap kategori layak, seperti lembaga pendidikan negeri (SMPN 19, SMAN 8, SMAN 70, ITB, UI, UNPAJ dan sebagainya) yang dikelola oleh pemerintah saat ini, yang riilnya biaya pendidikan di lembaga tersebut lebih tinggi dari biaya pendidikan swasta.

Hal ini diharapkan akan menjadi kebijakan yang arif, sehingga tidak akan membingungkan masyarakat. Hal tersebut layak dilakukan dengan pertimbangan agar sistem pengelolaan pendidikan lebih mandiri dan kompetitif.

Dengan konsep kebijakan konsumerisme tersebut, maka urusan pendidikan akan menjadi urusan masyarakat. Pemerintah hanya sebagai fasilitator, pengarah, penyulut dan bukan sebagai pengelola utama, pemerintah hanya mengelola untuk daerah-daerah yang sangat memerlukan bantuan dan yang tidak mungkin bisa mandiri, dengan demikian dunia pendidikan di Indonesia diharapkan akan lebih terbuka, adil, merata dan tidak terjadi kasta-kasta dan diskriminasi pendidikan.

Di samping itu kebijakan konsumerisme pendidikan, selain tidak memberatkan pembiayaan, kebijakan dapat juga meringankan anggaran dan beban pemerintah yang dipikul selama ini.

Strategi kebijakan pendidikan yang berorientasi pada keunggulan kompetitif yang bersifat konsumerisme tersebut perlu dikembangkan dan disosialisasikan secara meluas agar para pelaku kegiatan pendidikan khususnya SDM pengelola pendidikan lebih bebas, terbuka dan berkualitas dalam melakukan pengelolaan komersialnya, melalui strategi membangun kepuasan konsumen pengguna jasa pendidikan, keunggulan kompetitif dan strategi pengelolaan yang profesional.

Untuk merealisasi hal tersebut diperlukan pengetahuan yang mendalam bagi SDM pendidikan khususnya SDM pengelola pendidikan agar memahami pengelolaan pendidikan yang unggul dan kompetitif.

KAJIAN TEORI

1. Landasan bisnis dalam membangun Kepuasan Konsumen Pengguna Jasa Pendidikan

Lembaga pendidikan berorientasi pada produk jasa, jadi konsumen pengguna jasa pendidikan adalah obyek penentu dalam perhatiannya, dimana konsumen perlu mendapatkan kepuasan melalui kualitas, pelayanan dan nilai yang diharapkan. Kepuasan konsumen pada jasa pendidikan merupakan perwujudan tingkat perasaan pengguna jasa pendidikan, terhadap jasa yang diperoleh sebagai hasil membandingkan kinerja jasa terhadap harapannya, dengan kata lain kepuasan pengguna jasa pendidikan sebagai fungsi kinerja yang dirasa dengan harapan. Tentunya harapan tidak datang begitu saja tetapi terbentuk dari pengalaman dan informasi fakta yang dirasakan. Tuntutan utama bisnis adalah bagaimana membina konsumen pengguna jasanya di bawah pengaruh lembaga pendidikan, tumbuh menjadi lebih tinggi, sehat, kuat dan mandiri, mutu atau kualitas merupakan wujud dari kecocokan antara hasil pendidikan dengan kebutuhan nyata dari masyarakat, sehingga dapat memenuhi kebutuhan pasar ketenagaan, lokal, nasional bahkan internasional.

Sahrul Tanjung

Selanjutnya harapan pelayanan merupakan perbaikan yang berkesinambungan yang cocok untuk digunakan oleh pengguna jasa pendidikan, sedangkan nilai konsumen pendidikan adalah sejumlah keuntungan harapan konsumen dari pemberian pelayanan atas kualitas jasa pendidikan.

Kemudian bagaimana pengukuran kepuasan pengguna jasa pendidikan, menurut Holoway dan Hancock kepuasan dari konsumen jasa pendidikan dapat diukur berdasarkan: 1) data keluhan dan saran yang diminta dari konsumen. Dari data keluhan dan saran dapat dilihat apakah konsumen puas atau sebaliknya, atau sekaligus dapat mengetahui bagaimana jalan keluar untuk meningkatkan kepuasan konsumen. 2) survei, yaitu melakukan penelitian dengan menggunakan angket, observasi atau wawancara, kemungkinan besar dapat diperoleh data kepuasan konsumen dan temuan-temuan lain yang memungkinkan lembaga pendidikan dapat memperbaiki kinerjanya, 3) *Ghost shopping*, yaitu mengkaji konsumen pengguna jasa pendidikan, untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan pelayanan yang dilakukan dan 4) *lost customer analysis*, yaitu analisis, menjauhnya atau menghilangnya konsumen pengguna jasa pendidikan dari lembaga bersangkutan. Tentunya ada beberapa faktor yang perlu dianalisis, mengapa konsumen meninggalkannya dan tidak lagi tertarik untuk mengikuti penyelenggaraan pendidikan. Pasti ada sesuatu yang salah, yang perlu segera untuk diperbaiki.

Setelah dapat mengetahui tingkat kepuasan konsumen pengguna jasa pendidikan, selanjutnya melakukan intellegensi bagaimana memperbaiki landasan bisnis yang fundamental.

Agar tidak sekedar meraba dalam membangun landasan bisnis pendidikan dalam konteks kebijakan konsumerisme, ada beberapa pertanyaan yang perlu dijawab, yaitu: 1) siapa konsumennya ?, 2) apa nilai bagi konsumennya ? 3) mau apa dalam bisnis ini ? 4) harus apa dalam bisnis ini ? Uraian jawaban pertanyaan tersebut perlu dijabarkan satu persatu secara rinci, sebagai berikut: siapa konsumennya ?

Konsumen dalam lembaga pendidikan sangat bervariasi tergantung dari visi, misi dan tujuan lembaga dalam memilih target konsumen. Selain itu lembaga pendidikan perlu mengukur jangkauan konsumen yang dapat diraih, yang sesuai dengan kemampuan dan sumber daya dari lembaga tersebut. Dalam menentukan konsumen lembaga pendidikan tidak boleh memilih konsumen di luar jangkauannya, pemilihan konsumen harus *captive* baik kuantitas maupun kualitasnya, dan hal ini dilakukan analisis sasaran konsumen untuk menghindari kegagalan upaya bisnis pendidikan yang dijalankan.

Sahrul Tanjung

Apa nilai bagi konsumennya ? Kaitannya dengan upaya bisnis, nilai konsumen, maka lembaga pendidikan harus mampu memberikan harapan dan sejumlah keuntungan tertentu, agar konsumen menjadi puas. Nilai pengguna jasa pendidikan adalah memiliki keterampilan dan kemampuan IPTEK serta IMTAQ yang dapat digunakan, misalnya: biaya, kualitas kelulusannya yang banyak dibutuhkan masyarakat dan lain sebagainya yang pada intinya dapat memperbaiki kualitas hidup, sehingga dapat mengamalkan segala potensi yang diberikan oleh Tuhan Yang Maha Esa. Dengan nilai tambah tersebut, konsumen akan merasa puas dan pengaruh terhadap bisnisnya.

Mau apa dalam bisnis ini ? Dalam pengamatan lapangan bisnis pendidikan memiliki kepercayaan dan berani melakukan promosi pangsa pasar yang dapat memberikan harapan bagi lembaga. Dalam rangka kompetisi diantara lembaga harus memilih spesifikasi bentuk produk jasa yang relevan dengan sasaran konsumen yang diinginkan, demikian pula lembaga harus dapat menempatkan diri dan melakukan *positioning*, yaitu perilaku lembaga yang didesain dalam *image* tertentu, sehingga target pasar konsumen dapat mengerti dan menghargai posisi lembaga pendidikan terhadap pesaing lembaga pendidikan lainnya. Hal ini penting untuk diperhatikan karena dengan *positioning* tersebut diharapkan lembaga pendidikan mampu untuk merebut pangsa pasar konsumen secara optimal. Selain itu lembaga pendidikan perlu mempertimbangkan beda produk, yaitu membuat produk jasa pendidikan yang berbeda dari produk jasa pendidikan lainnya. Rasionalnya bahwa keadaan ini akan mengurangi jumlah pilihan diantara produk jasa yang sama, sehingga memiliki probabilitas yang dipilih oleh pengguna jasa pendidikan. Dengan demikian mau apa dalam bisnis pendidikan tersebut ? terdapat dua hal yang perlu diperhatikan yaitu, *positioning* untuk memperoleh image dan beda produk untuk memperoleh probabilitas yang tinggi dalam persaingan.

Harus apa dalam bisnis ini ? Dalam bisnis pendidikan harus mengetahui apa yang harus dilakukan dalam bisnis, agar memperoleh keuntungan yang memadai. Bagaimana *action plan* dirancang secara baik, sehingga implementasi bisnis pendidikan menemukan strategi dalam memperoleh pangsa pasar. Yang perlu dipahami oleh para pengelola pendidikan adalah bagaimana faktor-faktor yang mendukung untuk mengaktualisasi opini menjadi fakta, dengan strategi bagaimana agar posisi lembaga pendidikan tetap aman dari ancaman persaingan. Diantaranya adalah menggunakan strategi seni berperang dari SUN TZU, yang menekankan pada faktor cuaca, medan dan musuh.

Dengan mengenali cuaca berarti lembaga pendidikan mengenal atmosfer dunia bisnis pendidikan, misalnya pertumbuhan ekonomi yang kuat, banyaknya pembangunan industri, krisis moneter, perubahan politik dan sebagainya. Kemudian lembaga pendidikan perlu mengenal dan menjelajahi medan bisnis pendidikan yang digeluti. Pengalaman, hambatan, kesulitan dan faktor lain yang mendukung ataupun yang menghambat, sebagai bahan pertimbangan analisis bagaimana kondisi medan yang sebenarnya, dan dalam melakukan bisnis akan dapat melakukan akselerasi maupun deselerasi sesuai dengan kondisi medan dan lapangan yang ada. Yang terakhir musuh dalam perang yang diadaptasikan dalam pesaing harus dikenali benar kekuatan dan kelemahannya (misalnya melakukan analisis SWOT), sehingga lembaga pendidikan mampu melakukan *positioning* dan beda produk, dalam upaya menempatkan posisi aman di dunia bisnis pendidikan yang dilakukan sekarang ini. Apa kata Sun Tzu, dikala kita lemah jangan sekali-kali menyerang dan berlindunglah serta hindari serangan, dikala musuh sama kuat serang saat tidur, dan dikala musuh lebih kuat berdamlah, tetapi jangan sampai tidak memiliki peluang hidup. Falsafah tersebut dalam dunia bisnis pendidikan, menekankan kemenangan persaingan dalam merebut pangsa pasar pengguna jasa pendidikan dengan keunggulan kompetisi.

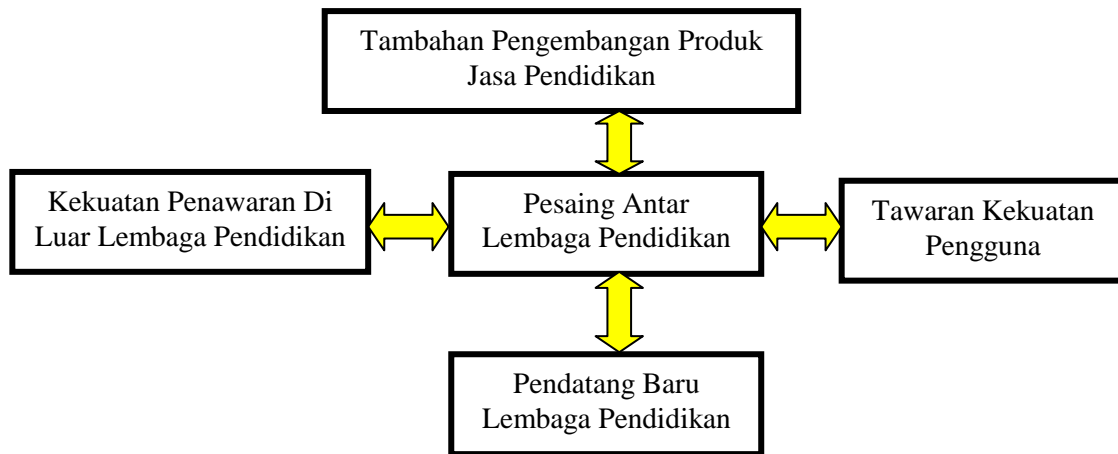
2. Keunggulan Kompetitif

Sebelum mencapai keunggulan kompetitif perlu mengenal lebih dalam makna dari kompetitif itu. Secara umum kompetitif bisnis adalah kontes seleksi diantara dua atau lebih peserta yang terlibat dalam usaha yang sama, dan implementasi persaingan bisnis pendidikan adalah proses kontes mencari *positioning* diantara lembaga pendidikan dalam memperoleh *image* dari konsumen pengguna jasa pendidikan. Implikasi praktis keunggulan kompetitif lembaga pendidikan adalah suatu keberhasilan dari lembaga pendidikan, dalam memperoleh *positioning* dan *image* konsumen pendidikan yang berada lebih tinggi dibanding dengan lembaga pendidikan lainnya. Dan untuk memperoleh *positioning* dan *image* tersebut tentunya melalui perjuangan yang cukup berat, sebagaimana proses kompetisi dari suatu permainan dalam mencapai juara.

Bagaimana ketatnya proses kompetisi mencapai keunggulan, maka diperlukan analisis, yang dikemukakan oleh David (1995: 142), berupa analisis lima kekuatan model Porter's, yaitu kekuatan dari: 1) tambahan pengembangan produk jasa pendidikan, 2) penawaran kekuatan pengguna jasa pendidikan, 3). potensi masuknya pendatang baru lembaga pendidikan, 4) kekuatan penawaran dari luar

Sahrul Tanjung

lembaga pendidikan dan 5). persaingan pesaing antara lembaga pendidikan. Adaptasikan dalam kompetitif lembaga pendidikan sebagai berikut:



Gambar: Analisis Kompetitif, Lima Kekuatan model Porter's

Sumber: adaptasi dari Fred R. David: Strategic Management, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1995, 142

Dalam analisis kompetisi kekuatan persaingan antar lembaga pendidikan, merupakan pusat kekuatan yang terkorrelasikan dengan empat (4) kekuatan-kekuatan lain, sehingga kekuatan persaingan antar lembaga pendidikan menjadi sentral analisis dalam mengembangkan persaingan selanjutnya.

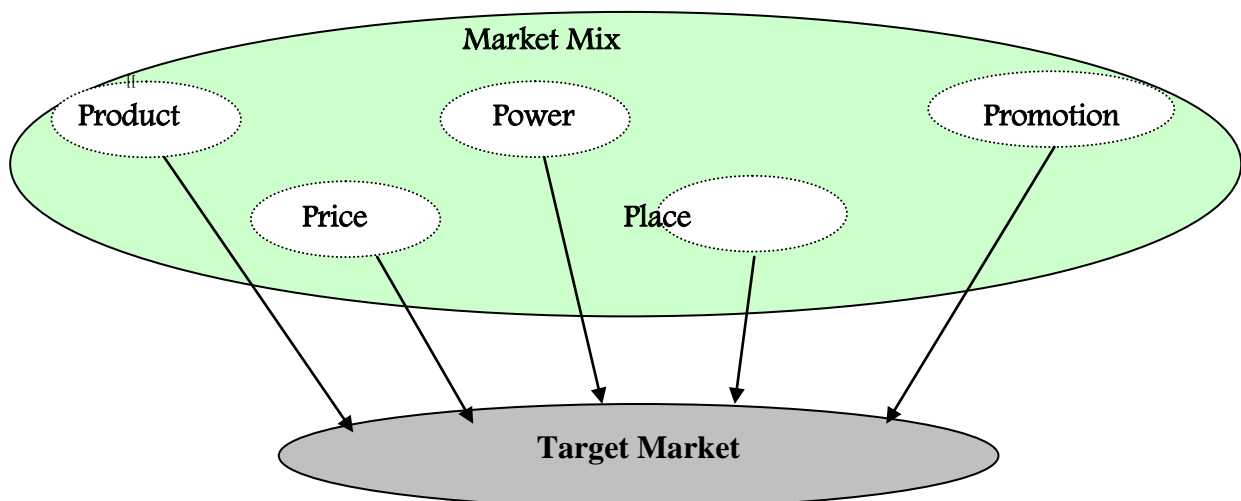
Kekuatan persaingan antar lembaga pendidikan tersebut terjadi karena sesama peserta memiliki produk jasa pendidikan yang sama, paling tidak bidang atau ruang lingkup yang sama. Kekuatan persaingan antar lembaga pendidikan tersebut berinteraksi dengan kekuatan penawaran di luar lembaga pendidikan, tetapi dapat mempengaruhi persaingan diantara peserta.. Penawaran-penawaran di luar tersebut ternyata mampu mempengaruhi tingkat kompetitif dari lembaga pendidikan yang harus diperhitungkan secara matang, dengan skala prioritas dalam memilih alternatif, mana yang diperlukan segera, mana yang dapat ditunda untuk sementara dan mana yang sudah *out of date*, sehingga dalam berkompetisi selalu *up to date*.

Kekuatan berikutnya adalah bertambahnya produk jasa pendidikan yang dapat mempengaruhi kekuatan persaingan antar lembaga pendidikan. Bila banyaknya produk-produk jasa baru akan membuat konsumen pengguna jasa pendidikan memiliki alternatif dalam memilih lembaga pendidikan yang diinginkan, oleh sebab itu untuk menempatkan diri pada posisi yang kuat dalam persaingan diantara para peserta, lembaga pendidikan harus dapat memilih serta mengembangkan diri dalam kemampuan memproduksi jasa pendidikan sesuai dengan perubahan dan pengembangan IPTEK. Kekuatan lain yang tidak kalah penting adalah lembaga

pendidikan pendatang baru yang makin menyemarakkan persaingan secara ketat, oleh sebab itu bila suatu lembaga pendidikan lama ingin tetap eksis, maka dituntut untuk selalu memonitor dan mengikuti perkembangan serta kemajuan lembaga baru tersebut.

Yang terakhir adalah kekuatan pengguna jasa pendidikan sebagai ujung tombak tingkat keberhasilan kompetitif dari lembaga-lembaga pendidikan yang ada. Pengguna jasa pendidikan merupakan raja dan hakim yang dapat memutuskan pilihan, oleh karena itu pengguna jasa pendidikan harus dapat menentukan lembaga mana yang akan dipilih sebagai alternatif, untuk mencapai kepuasan konsumennya.

Penguasaan kelima kekuatan tersebut menjadi dambaan setiap lembaga pendidikan untuk memperoleh pangsa pasar yang setinggi-tingginya. Oleh sebab itu dalam kebijakan, setiap lembaga pendidikan, harus memilih strategi pasar yang paling tepat dan paling baik, melalui analisis target bauran pemasaran (*marketing mix*) yang lebih spesifik.



Gambar: Bauran Market Lembaga Pendidikan

Biasanya hanya ada empat faktor sebagai pilar target bauran pemasaran, yaitu harga, tempat, produk, promosi tanpa **power**, tetapi secara spesifik seperti lembaga pendidikan, power harus dijadikan pilar kelima. Dalam mencapai target bauran pemasaran tentunya harus memiliki karakteristik sendiri-sendiri, sehingga bagaimana suatu lembaga dapat memanfaatkannya.

Andalan produk dapat dijadikan target pemasaran yang cukup bagus untuk kompetitif, karena dengan produk yang baik, berkualitas dapat menarik pengguna jasa pendidikan dalam mengambil produk untuk mencapai kepuasan konsumen (misalnya UI, ITB). Faktor tempat ikut berperan banyak dalam berkompetitif dan menentukan target pemasaran. Dengan tempat yang strategis, transportasi mudah,

dekat dengan pusat kota maka faktor tempat dapat pula memuaskan konsumen (Misalnya YAI, TRI SAKTI).

Selanjutnya faktor harga cukup efektif dalam mencapai target pemasaran dalam kompetitif (IPWIJA Jakarta). Dengan murahness harga maka suatu lembaga pendidikan dapat meraih target market yang besar. Kemudian faktor promosi juga memiliki keunggulan kompetitif (Misalnya BINUS). Dengan gencarnya promosi, maka dapat mempengaruhi image pengguna jasa pendidikan, sehingga target pasar mudah dicapai. Masih ada satu lagi faktor yang juga dianggap penting dalam upaya keunggulan kompetitif untuk mencapai target market, yaitu *power*. Melalui kekuatan dan kekuasaan maka target pasar dapat dicapai dengan mudah.

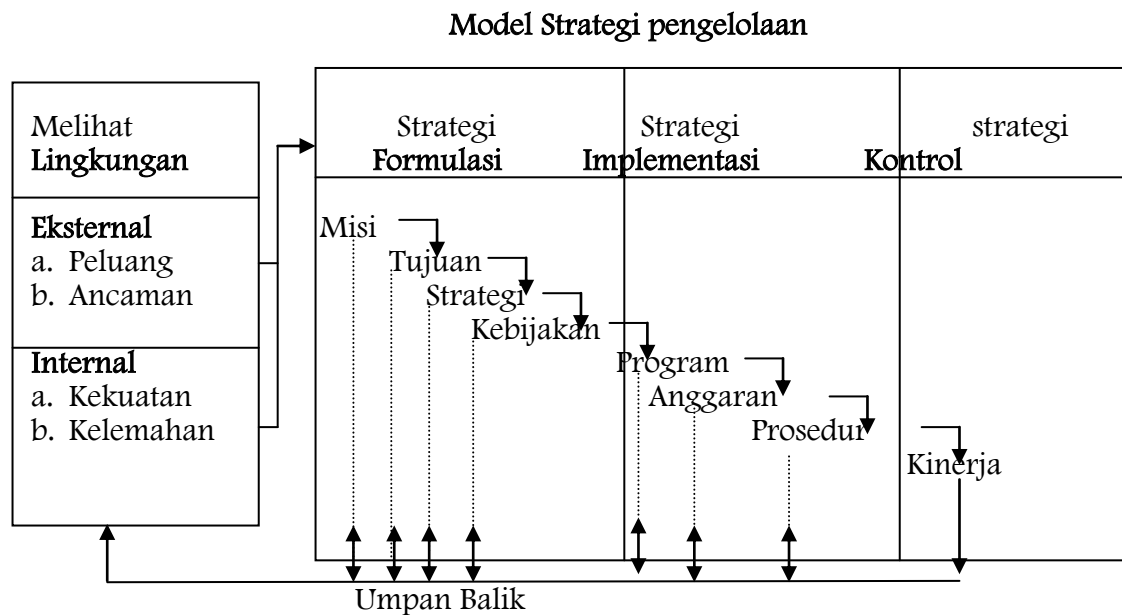
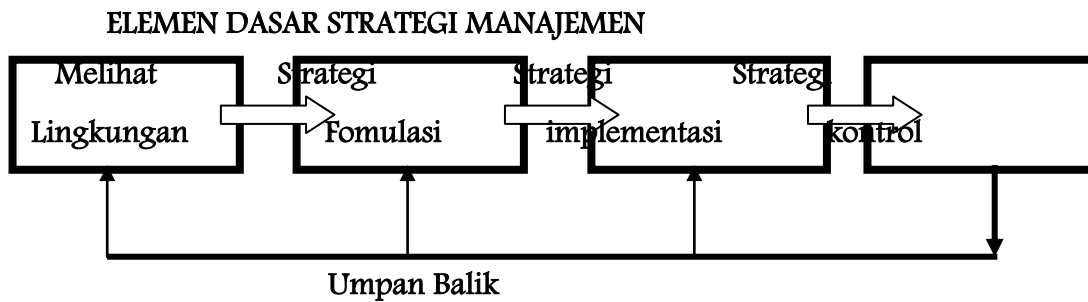
Dalam kenyataan sangat sulit suatu lembaga pendidikan untuk menerapkan kelima faktor target market secara bersamaan, ada beberapa lembaga yang mampu mengkombinasikan faktor tersebut, misalnya, promosi dan tempat, harga dan promosi, produk dan power, dan lain sebagainya, tetapi pada prinsipnya bila suatu lembaga pendidikan sudah mampu menerapkan salah satu diantara kelima faktor bauran marketing tersebut, maka sudah dianggap cukup memenuhi syarat untuk melakukan kompetitif dalam mencapai target market yang diinginkan.

Dalam mencapai target market itu tidaklah semudah yang dikatakan, secara internal lembaga pendidikan harus mampu mengelola lembaganya dengan baik, diantaranya melalui penerapan strategi pengelolaan dalam menghadapi masalah-masalah internal maupun eksternalnya. Salah satu diantaranya dalam upaya merealisasi pencapaian target pasar yang kompetitif digunakan strategi pengelolaan.

STRATEGI MANAJEMEN (Strategi pengelolaan)

Dalam studi kebijakan bisnis, sifatnya integratif yang lebih condong untuk melihat ke dalam (*inward looking*), yang menekankan pada masalah efisiensi atas utilitas atau penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga pendidikan. Oleh sebab itu kebijakan bisnis pendidikan harus lebih menekankan pada perumusan pedoman umum yang memungkinkan pencapaian tujuan menjadi lebih baik atas misi dan tujuan lembaga tersebut.

Ada beberapa elemen dasar dalam strategi manajemen, yaitu: lingkungan, strategi formulasi, strategi implementasi dan strategi evaluasi dan kontrol. Untuk lebih jelasnya keempta elemen dasar strategi pengelolaan tersebut akan diperkuat dengan salah satu model strategi manajemen atau pengelolaan sebagai berikut:



Strategi manajemen berbeda dengan strategi. Strategi lebih cenderung bagaimana cara pengelolaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan strategi manajemen atau pengelolaan adalah himpunan dari keputusan dan tindakan manajerial dalam menentukan kinerja organisasi termasuk lembaga pendidikan dalam jangka panjang, yang mencakup perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan kontrol strategi. Oleh sebab itu elemen dasar dari strategi pengelolaan adalah melihat lingkungan, strategi formulasi, implementasi dan kontrol.

Dalam melihat lingkungan lembaga pendidikan terlebih dulu melakukan analisis SWOT, untuk melihat faktor eksternal adanya peluang dan ancaman, sedangkan melihat faktor internal dari kekuatan dan kelemahannya.

Strategi formulasi menjabarkan misi, tujuan dan kebijakan bisnis sekarang dan masa datang, sebagai hasil akhir dari strategi perencanaan bagaimana lembaga dapat mencapai misi dan tujuan, sehingga strategi formulasi dapat diimplementasikan melalui proses pengambilan keputusan. Strategi implementasi lebih menitik beratkan pada program, budget dan prosedur. Program merupakan langkah-langkah kegiatan yang berorientasi pada strategi tindakan, budget

Sahrul Tanjung

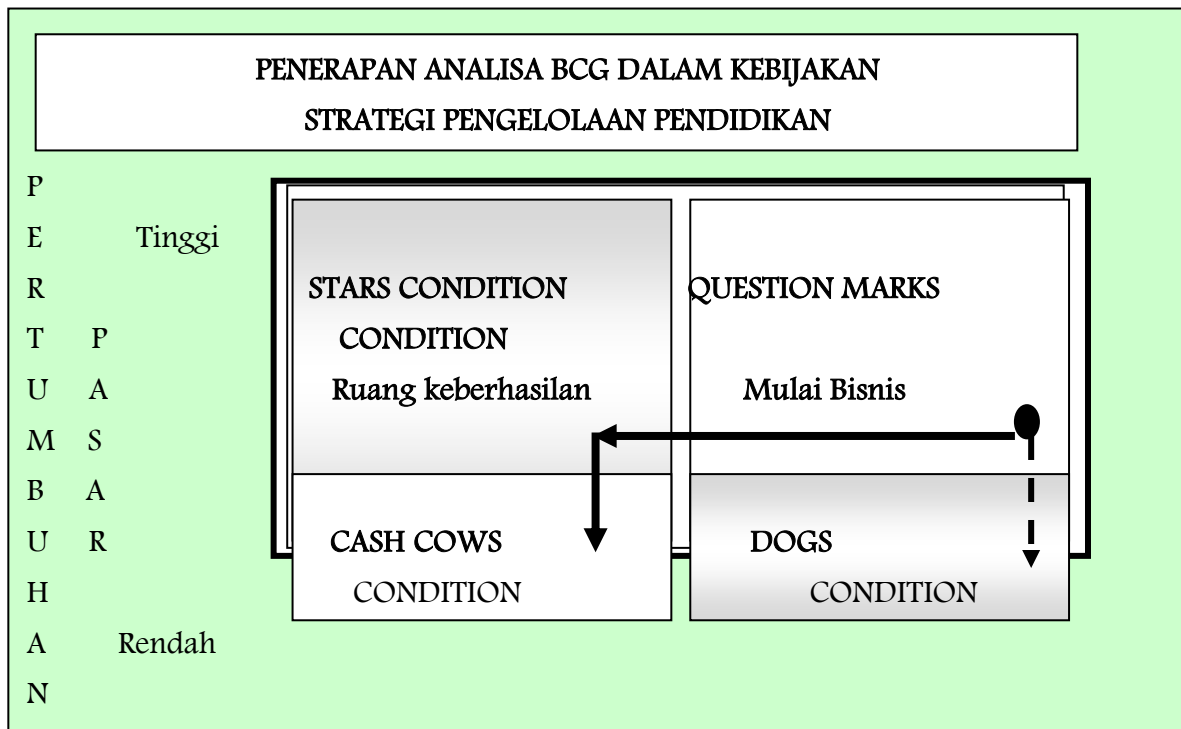
merupakan daftar rinci biaya setiap program yang selalu dikontrol berdasarkan perencanaan yang ada, kemudian prosedur merupakan langkah urutan atau teknik bagaimana tugas harus dilaksanakan sesuai dengan rencana yang ditentukan.

Strategi implementasi dalam strategi pengelolaan yang pentiung adanya korporat, unit bisnis dan unit fungsi (*unit function*). Strategi implementasi tersebut menjadi pilar utama dalam menentukan keberhasilan pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada keunggulan kompetitif. Adanya korporate misalnya dalam suatu perguruan tinggi adalah universitasnya, dan implementasi unit bisnis misalnya; pada setiap fakultas, jurusan, atau lembaga internal (Lemlit, Puslit, marketing dan lain sebagainya), dengan menggunakan sistem PC (profit centre), yang masing-masing unit bisnis dilengkapi unit-unit function, seperti bagian keuangan, adminitrasi / tata usaha dan lain sebagainya.

Kemudian strategi kontrol lebih cenderung melakukan evaluasi kinerja dari hubungan antara rumusan dan implementasi dari ketetapan strategi yang diputuskan, pada saat kegiatan sedang berjalan atau selesai dikerjakan.

Kaitannya strategi pengelolaan pendidikan melalui keunggulan kompetitif harus melihat secara jeli, strategi apa yang sejalan dengan strategi kompetitif, yaitu strategi bisnis sebagai strategi yang diterapkan dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang berhubungan dengan pangsa pasar. Salah satu analisis strategi memposisikan diri dalam persaingan diantara pesaing lembaga pendidikan baik yang berasal dari internal maupun eksternal adalah karakteristik hubungan antara pertumbuhan market dan pangsa pasar yang lebih dikenal dengan matrik kerangka kerja BCG (*Boston Consulting Group*) yang membagi dalam empat kondisi, dalam upaya suatu lembaga untuk merebut market share sehubungan dengan adanya pertumbuhan market yang ada, yaitu kondisi: **star**, **question marks**, **dogs** dan **cash cow**.

Keempat kondisi tersebut dibentuk dari tinggi rendahnya variasi pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Banyak model analisis hubungan antara pertumbuhan lembaga atau organisasi dengan pangsa pasar, diantaranya andalah GE (*General Electric*) dan BCG (*Boston Consulting Group*) , sebagai salah satu contohnya matrik analisis BCG akan diuraikan sebagai berikut:



Dari analisis BCG tersebut penerapan strategi pengelolaan dapat berpegang pada kuadran-kuadran tertentu, bila pendatang baru lembaga pendidikan biasanya terjadi pada saat adanya pertumbuhan market yang pesat atau adanya permintaan yang tinggi, maka lembaga baru tersebut berusaha untuk masuk dalam wilayah pertumbuhan market tinggi, dan pangsa pasar yang dimiliki rendah, sehingga pendatang baru tersebut masuk dalam kuadran *question marks condition*. Lembaga baru tersebut harus berjuang bagaimana cara mencapai star condition dalam persaingan pangsa pasar tinggi dan pertumbuhan market tinggi. Apa kebijakan yang dilakukan melalui strategi formulasinya dalam upaya merealisasi misi, tujuan, strategi dan kebijakan untuk diaplikasikan ke dalam strategi implementasi dengan program-program yang jelas, anggaran sesuai dengan kegiatan dan prosedural yang dijalankan menurut perencanaan strategi dari pimpinan lembaga pendidikannya. Mungkin dengan menggunakan strategi bauran pemasaran dengan mengandalkan kompetitif promosi lewat media cetak atau media televisi, ataupun dengan andalan tempat, harga, produk ataupun power dalam rangka akselerasi menuju kuadran daerah keberhasilan kompetitif *stars condition*. Tetapi biasanya lembaga pendidikan tidak ingin bergulat di daerah kuadran *stars condition*. Pada umumnya bila lembaga pendidikan sudah mapan menginginkan pindah ke kuadran pertumbuhan market rendah dan pangsa pasar yang tinggi pada kuadran **cash cow**. Dalam kuadran ini lembaga pendidikan yang sudah mapan merasa aman terhadap ancaman pangsa

pasar dan tidak menghendaki adanya pertumbuhan pasar, sehingga pendatang baru enggan untuk masuk sebagai pesaing baru. Karena potensi daya saingnya rendah adakalanya dalam posisi *question marks*, tidak mampu meningkatkan persaingannya, misalnya modal kecil, power lemah, produk tidak berkualitas, promosi kurang, harga tidak mampu bersaing, tempat sulit dijangkau dan lain sebagainya, maka kemungkinan lembaga pendidikan baru atau yang sudah lama akan masuk ke dalam *dogs condition*, dimana pertumbuhan pasar rendah dan pangsa pasarnya juga rendah. Kondisi ini memungkinkan lembaga pendidikan akan gulung tikar dan sulit diselamatkan. Tetapi dalam survival sebelum mencapai kebangkrutan, sebaiknya lembaga pendidikan melakukan evaluasi strategi kontrol dari kinerja lembaganya, kemungkinan masih bisa bangkit dengan rumusan strategi pengelolaan yang baru dan lebih baik.

Strategi pengelolaan melalui keunggulan kompetitif memiliki resiko yang serius, yaitu: bertahan, berkembang atau bangkrut, tetapi dengan kehati-hatian dalam menentukan strategi pengelolaan yang tepat dapat ditunjang dengan keunggulan kompetitif, maka diharapkan lembaga pendidikan baik yang baru maupun yang sudah lama akan mampu meningkatkan daya saing dan keuntungan bisnisnya.

Yang perlu direntungkan sekarang ini adalah upaya peningkatan kualitas pendidikan tidak hanya melalui anggaran saja, tetapi masih banyak faktor lain yang berpengaruh seperti; sistem, efektivitas pengelolaan, peningkatan kualitas SDM pendidikan termasuk kebijakan dan lain-lain, juga menjadi salah satu faktor yang perlu diperhitungkan. Upaya kenaikan anggaran sektor pendidikan sampai mencapai 20% dari RAPBN untuk peningkatan kualitas pendidikan, jangan sampai melakukan **penggaraman air di laut** yang sudah asin dan idak akan menjadi lebih asin, sehingga menjadi sia-sia.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis teoritik dan pembahasan masalah dapat disimpulkan bahwa:

1. Implikasi praktis keunggulan kompetitif lembaga pendidikan adalah bentuk keberhasilan dalam memperoleh *positioning* dan *image* konsumen yang berada lebih tinggi dibanding dengan lembaga pendidikan lainnya.
2. Menjaga keunggulan kompetitif dengan melakukan strategi pengelolaan untuk mencapai target pasar yang diinginkan yang menitik beratkan pada aspek lingkungan, strategi formulasi dan strategi implementasi dan kontrol.

3. Analisis strategi memposisikan diri dalam persaingan diantara pesaing lembaga pendidikan melalui matrik kerangka kerja BCG (*Boston Consulting Group*)

DAFTAR PUSTAKA

- Charles M. Sloma. (1989). *Marketing Management*. New Delhi: Tata MacMilland Ltd.
- Clark W. Holoway dan James D. Hancock. (1988). *Consumer Praticce of the Poor*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Fred R. Davis. (1995). *Strategic Management*. Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice hall
- James W. Cortada. (1996). *Total Quality Managemant: Terapan dalam Manajemen Sistem Informasi*, Terjemahan Andi. Yogyakarta: Andi.
- Jane C. Conrad. (1991). *Satisfaction, Service and Quality for Buyer*. Homewood, Illinois: Richad D. Irwin
- Jauch Gluck, Kaufman dan Walleck, 1982. *Managing the Image*. Califonia: Books
- Kurt N. Syrett, (1987). *Attitude and Customer Behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Madhakomala. (2000) *Makalah Kosumerisme Pendidikan*. Jakarta: UHAMKA
- Manfull & Black. (1999). *Marketing Analysis*. London: Pitman Publishing.
- Paul T. Boseman dan Rajav Phatak, (1982). *Brand Loyalty*. Massachusett: Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Robert D. Walters. (1974). *The Powerfull Consumer*. New York: Free Press
- Tom D. Mouton. (1984). *Social Marketing*. Colombus, Ohio: Ronald Press.