

Karena biasanya hal ini akan diikuti oleh pesaing sehingga pada akhirnya produk yang awalnya memberikan profit tinggi ini dapat saja mengalami penurunan keuntungan.

Walaupun dengan melakukan perhitungan harga pokok produk perusahaan dapat terbantu dalam mengambil keputusan terkait penetapan harga jual, perusahaan tetap perlu memperhatikan faktor-faktor lainnya. Penetapan harga jual tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh *cost* tetapi dipengaruhi oleh *customer* dan *competitor*. Sebagai contoh walaupun selama ini perusahaan menjual dengan harga yang terlalu rendah perusahaan tidak dapat serta merta menaikkan harga jual tersebut karena *customer* belum tentu mau membeli dengan harga yang jauh lebih mahal dan apabila perusahaan tetap menaikkan harga jualnya, tidak menutup kemungkinan pelanggan tersebut akan berpindah ke pesaing.

### Daftar Pustaka

- Atkinson, Anthony A., Robert S. Kaplan and S. Mark Young. 2004. 4<sup>th</sup> Edition, Management Accounting. United States of America : Pearson Education, Inc.
- Blocher , Edward J., Kung H. Chen and Thomas W. Lin. 2002. 2<sup>nd</sup> Edition. Cost Management : A Strategic Emphasis. New York : Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Cooper, Robin and Robert S. Kaplan. 1999. 2<sup>nd</sup> Edition. The Design of Cost Management systems. Upper Saddle River. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Hansen, Don R and Maryanne M. Mowen. 2006. 5<sup>th</sup> Edition. Cost Management : Accounting and Control. United States of America : Thompson South Western, a part of Thomson Corporation
- Hilton, Ronald W., Michael W. Maher and Frank H. Selto. 2003. 2<sup>nd</sup> Edition. Cost Management. New York : McGraw Hill Companies Inc.
- Horngren Charles T., George Foster, and Srikant M. Datar. 2006. 12<sup>th</sup> Edition. Cost Accounting A Managerial Emphasis. New Jersey : Prentice Hall
- Kaplan, Robert S. and Anthony Atkinson. 1998. 3<sup>rd</sup> Edition. Advanced Management Accounting. Upper Saddle River. New Jersey : Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S. and Robin Cooper. 1998. Cost and Effect : Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. United States of America : Harvard College.
- Sekaran, Uma. 2000. 4<sup>th</sup> Edition. Research Method for Business : a Skill – Building Approach. United States of America : John Wiley and Sons, Inc.

# **DISKUSI MENGENAI PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PERGURUAN TINGGI DAN INOVASI DALAM PENDIDIKAN**

**Setiadi Umar**

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

## **Abstract**

*Every company needs strategic planning to deal with its external environment and to achieve its vision and long-term and short-term goals. In general a typical strategic plan starts with a lengthy description of current industry conditions and the competitive situation to be followed by the discussion of how to increase market shares, capture new segments, or cut costs, followed by an outline of numerous goals and initiatives. The process usually culminates in the preparation of a large document culled from a mishmash of data provided by people from various parts of the organization who often have conflicting agendas and poor communication. In this process, managers spend the majority of strategic thinking time filling in boxes and running numbers instead of thinking outside the box and developing a clear picture of how to break away from competition. It is no wonder that only few strategic plans lead to the creation of blue oceans or are translated into action. Few employees deep down in the company even know what the strategy is. And a closer look reveals that most plans do not contain a strategy at all but rather a smorgasbord of tactics that individually makes sense but collectively does not add up to a unified, clear direction that sets a company apart, let alone makes the competition irrelevant. The strategic planning process should not be based on preparing a document, but on drawing a strategy canvas that focuses on the big picture and not the numbers. This paper starts with a discussion of competitive environment in higher education institutions, such as colleges and universities, where many institutions are competing on the same key success factor and the same competitive rules of competing and many offer the same offering. These situations make the higher education institutions face intense competition, mounting price pressure, and flat demand. Therefore this paper will discuss ideas and steps that could be taken to open the paths to creating blue oceans.*

**Keywords:** *Blue Ocean Strategy, re-inventing, inovasi, perkembangan, perguruan tinggi, sistem pendidikan, kualitas pendidikan.*

## **Pendahuluan**

Setiap perusahaan memerlukan perencanaan strategis untuk menghadapi lingkungannya seperti selera konsumen, trend maupun persaingan dan untuk mencapai tujuannya baik jangka panjang maupun jangka pendek.

Secara umum perusahaan biasanya melakukan perencanaan strategis berdasarkan timbunan data – data, grafik yang dihasilkan dari beragam divisi (*Strategic Business Unit (SBU)*) yang berbeda dan kadang memberikan informasi yang kontradiktif antara masing - masing divisi. Data tersebut diolah melalui analisa dan perdebatan yang melelahkan dan memakan waktu pengambil keputusan baik mengenai data yang sebaiknya yang digunakan atau tidak, data mana yang relevan, bagaimana mengurangi biaya, (tanpa melihat biaya itu sebenarnya untuk aktifitas apa), bagaimana menghadapi lingkungan persaingan yang biasanya berbeda untuk masing - masing divisi.

Meskipun telah banyak alat / tools yang diciptakan seperti IFAs, EFAs, CMP dan sebagainya untuk mengatasi hal ini, namun peralatan tersebut tetap saja terbatas kemampuannya dalam menghilangkan subjektifitas, dalam memilah data yang penting maupun tidak dan masih tetap ada kemungkinan data yang tidak terlihat dan penggunaan data yang salah. Sehingga tidak dapat membantu banyak pengambil keputusan untuk membuat keputusan. Oleh sebab itu tidak heran kalau hanya sedikit rencana strategis yang bisa menciptakan samudra biru, karena sedikitnya tenaga yang tersisa bagi pengambil keputusan untuk melakukan pemikiran lateral (*thinking outside of the box*). Akhirnya perencanaan strategis yang dihasilkan tidak lebih dari berupa taktik2 yang bila dilihat secara tersendiri seolah – olah masuk akal, namun sebenarnya tidak berhubungan antara satu dengan yang lain.

Pencarian strategis seharusnya bukan mempersiapkan dokumen, tetapi menggambarkan rencana garis besar, yang disebut kanvas strategi oleh W.Chan Kim.

## **Kondisi Pasar.**

Tantangan yang dihadapi kalangan perguruan tinggi baik negeri (PTN) maupun swasta (PTS) semakin berat, terutama didorong dengan penambahan jumlah perguruan tinggi dan daya tampung mahasiswa yang semakin meningkat. Apalagi setelah munculnya peraturan yang mewajibkan sekolah s-2 untuk memiliki pendidikan strata -1. Hal ini ditambahkan dengan suatu kenyataan bahwa pendidikan merupakan lahan bisnis yang menggiurkan, fakultas ekonomi khususnya. Suatu fakultas yang memiliki struktur biaya dan investasi yang terendah dibandingkan fakultas lainnya, apalagi bila dibandingkan dengan fakultas teknik, adalah salah satu fakultas yang mengalami tekanan kompetitif yang terbesar.

Masing – masing perguruan tinggi memasuki persaingan dengan kapasitas, kemampuan, sumber daya dan kemampuan kompetitif yang baru, untuk memperebutkan pangsa yang makin terbatas. Meskipun demikian, ternyata tidak ada satupun perguruan tinggi yang baru ini menawarkan hal yang benar – benar baru. Mereka sebenarnya melakukan hal yang tidak terlalu berbeda dengan apa yang telah ditawarkan oleh pemain yang lebih dahulu memasuki pasar. Mereka memasuki pasar dengan asumsi *key success factor* yang sama.

### **Kebangkitan visual**

Hampir semua universitas memiliki cara pandang dan cara bersaing yang sama dan menggunakan tolak ukur yang sama yaitu mahasiswa sebagai sumber penerimaan dan merupakan penerimaan satu satunya. Hal ini menyebabkan banyak perguruan tinggi mengejar jumlah mahasiswa yang masuk sebanyak mungkin. Keberhasilan sebuah universitas dilihat dari perkembangan jumlah mahasiswa yang diterima dan yang mendaftar. Bahkan untuk beberapa universitas seleksi yang dilakukan hanya berupa formalitas sehingga hampir semua calon mahasiswa yang mendaftar diterima tanpa dilihat bahwa kualitas mahasiswa yang diterima sebenarnya mempengaruhi jenis pendidikan yang harus diberikan, proses pendidikan, maupun keberhasilan calon mahasiswa tersebut dalam menghadapi hidup. Setiap orang adalah unik, sama sekali tidak dilihat. Sehingga seperti yang telah diduga, masing – masing universitas mengarahkan inovasinya untuk meningkatkan kapasitas yang dimilikinya. Seperti menawarkan kelas malam, kelas jarak jauh, kelas karyawan, sistem karpet merah dan sebagainya. Hal ini mempersengit persaingan, karena dengan begitu, dari segi pembeli jasa pendidikan selain menghadapi pilihan yang makin beragam, berarti jumlah mereka makin kecil dibagi dengan makin banyak universitas yang bersaing.

Di samping itu, *key success factor* kedua dan ketiga yang diyakini oleh pemain pasar yang sangat penting terutama dalam menarik calon mahasiswa adalah fasilitas dan harga. Fasilitas seperti gedung kampus milik sendiri, ruang teori maupun laboratorium ber AC, laboratorium internet, *LCD projector* dan *sound system*, perpustakaan dan sarana ATM, informasi akademik melalui SMS, ruang serbaguna, *hot spot*, dan sebagainya. Sedangkan harga seperti *discount*, hadiah langsung, biaya per semester yang murah dan sebagainya.

Dampak keyakinan ini adalah tiap universitas berupaya untuk menurunkan biaya untuk setiap aktifitasnya, namun pada saat yang bersamaan berusaha menyediakan fasilitas sebanyak mungkin. Sehingga hasilnya adalah sumber daya perguruan tinggi tersebut tersebar tipis untuk membiayai dan mengadakan berbagai fasilitas dan aktifitas tanpa menghasilkan aktifitas yang benar – benar baik dan tanpa menanyakan apakah aktifitas atau fasilitas tersebut memiliki nilai bagi konsumen melebihi biayanya, karena standar acuan yang dipakai adalah komparasi

dari pesaing yang hanya menanyakan apakah aktifitas yang dilakukan tersebut lebih baik / lebih buruk, lebih murah atau lebih mahal dibandingkan pesaing atau perguruan tinggi yang lain. Salah satu dampak dari hal ini adalah apresiasi rendah terhadap dosen, terutama bila dibandingkan dengan tenaga – tenaga kerja yang setara dari industri lain. Padahal yang namanya dosen adalah pelaksana fungsi utama dalam proses pendidikan, yang berperan sangat signifikan dalam pembentukan hasil didikan, dan peran ini lebih signifikan dari fasilitas manapun. Namun karena dosen ini termasuk / dilihat sebagai *post* dalam *cost centre*, atau karena sumber daya yang tersedia telah habis terpakai karena tersebar dalam berbagai aktifitas penunjang lainnya, sehingga menjadi salah satu biaya yang perlu diminimisasi.

### **Eksplorasi Visual**

Menurut W.Chan Kim, setiap kurva nilai dan aktifitas yang dilakukan harus memiliki nilai bagi konsumen. Pendapat ini didukung oleh Hammel dan Prahalad yang menyatakannya dalam istilah *core competence*. Suatu kemampuan yang perlu dibangun karena memberikan nilai dalam persaingan. Kemampuan / aktifitas lainnya yang tidak memberikan nilai dalam persaingan dapat dilakukan *outsourcing*, atau menurut W. Chan Kim dapat diperiksa untuk dieliminasi.

Usul yang penulis berikan untuk perguruan – perguruan tinggi adalah memperhatikan kembali kualitas proses pendidikan, dan hal ini berarti elemen yang perlu digarisbawahi adalah dosen, jenis pelajaran, dan kualitas serta metode interaktif dosen dengan muridnya. Untuk mengembangkan hal ini, tiap universitas memerlukan dosen yang memiliki tidak hanya *knowledge*, namun juga motivasi untuk mengajar dan berinovasi terutama dalam mencari metode pengajaran yang terbaik. Untuk mencapai hal ini tentu saja memerlukan sistem dan *policy* yang menunjang disamping tentu saja sistem numerasi dan apresiasi (penghargaan) yang baik dan dapat menarik orang – orang yang memiliki kemampuan tersebut dan mampu memotivasi mereka.

Hal ini tidak berarti bahwa penghematan dan efisiensi menjadi sesuatu hal yang tidak penting. Namun langkah – langkah efisiensi yang diambil sebaiknya diambil dari sinergi dan *leveraging* dari kemampuan kemampuan yang ada dan kompeten, dan bukan dari pengencangan aktifitas ikat pinggang untuk setiap aktifitas. Istilah yang populer untuk hal ini adalah *economies of scope*.

Contoh hal yang mungkin dilakukan adalah mungkin pada pengadaan dan penggunaan kelas serta fasilitas lainnya seperti komputer secara bersama – sama, dan bukan melalui pemotongan *budget* yang tersedia untuk setiap kelas / komputer. Hal yang sama mungkin dapat dilakukan pada dosen dan pekarya, namun langkah penghematan bukan dilakukan dengan cara pemotongan / hambatan pada sistem numerasi dan penghargaan.

Usul ke tiga penulis adalah khusus untuk jurusan manajemen. Saat ini realita yang terjadi di pasar adalah sudah merupakan suatu kebutuhan bagi perusahaan – perusahaan untuk melakukan *re-training* bagi pegawai – pegawai barunya. Beberapa perusahaan melakukannya secara *inhouse* dan beberapa perusahaan seperti BNI mengembalikan pegawai barunya pada universitas untuk mendapatkan pelatihan lebih lanjut. Hal ini menunjukkan bahwa universitas bukannya tidak memiliki kemampuan untuk memberikan materi lebih dalam, namun materi yang diberikan dalam kurikulum sarjana memang tidak mencukupi dalam mempersiapkan lulusannya menjadi tenaga siap kerja. Hal ketidakcukupan materi ini diperkuat oleh kenyataan bahwa lulusan jurusan manajemen dapat disaingi oleh lulusan lain dalam melamar pekerjaan di bidang yang jelas – jelas milik manajemen. Namun hal sebaliknya tidak berlaku, lulusan manajemen tidak dapat memasuki lowongan – lowongan non manajemen, lowongan yang dibuka untuk jurusan teknik misalnya.

Terdapat suatu kebutuhan yang sangat jelas, bahwa jurusan manajemen perlu mempertanyakan apakah jurusan manajemen telah membekali mahasiswanya dengan ilmu yang cukup sesuai bidang yang dipilih oleh mahasiswa tersebut. Jurusan manajemen perlu mengambil suatu langkah pendekatan yang baru baik dalam metode pengajaran maupun jenis mata kuliah yang dapat mendekatkan mahasiswa manajemen dengan dunia bisnis untuk membentuk lulusan yang lebih matang.

Membunyikan alarm hanyalah langkah pertama. Langkah berikutnya adalah mengirim tim ke lapangan. Menaruh manajer berhadapan langsung dengan apa yang harus mereka pahami: bagaimana orang menggunakan atau tidak menggunakan produk atau jasa mereka untuk dapat membuat kurva nilai yang lebih baik dan lebih bernilai bagi konsumen yang membutuhkannya.

### **Pameran Strategi Visual.**

Bila kurva nilai telah selesai dibuat, biarlah pihak yang berkepentingan paling banyak yang memilih kurva nilai apa yang paling cocok untuk mereka, nilai apa yang penting bagi mereka, dan kompetensi apa yang perlu kita kembangkan. Namun perlu diingat bahwa dalam perguruan tinggi, yang namanya konsumen adalah konsumen jasa pendidikan dan konsumen lulusan atau konsumen hasil jasa pendidikan. Keduanya adalah konsumen penting yang perlu dipertimbangkan pendapatnya. Tidak hanya itu konsumen jasa pendidikan ini dapat dibagi menjadi pengguna, pembeli dan pemberi saran untuk jasa pendidikan. Sedangkan konsumen lulusan atau konsumen hasil jasa pendidikan sebenarnya juga dapat dibagi atas pengguna, pembeli dan pemberi saran. Semua elemen ini perlu dipertimbangkan pendapatnya mengenai kurva nilai yang telah kita buat, di samping tentu saja mereka dapat pula dipertimbangkan sebagai alternatif pasar sasaran yang dikenai program pemasaran perguruan tinggi.

### **Komunikasi visual.**

Akhir kata setelah kurva nilai selesai dibuat, kurva nilai dan rencana strategi ini perlu dikomunikasikan kepada bawahan atau pelaksana, dan perlu dikomunikasikan secara jelas agar dapat dilakukan implementasi yang baik. Kejelasan strategi sebaiknya digambarkan dalam bentuk yang dimengerti oleh bawahan yang melaksanakan strategi. Namun memiliki kurva nilai dan rencana strategi yang bernilai baik dan dimengerti saja tidaklah cukup. Strategi ini harus mampu memotivasi para pelaksana untuk menjalankannya dengan sungguh – sungguh dan sepenuh hati. Oleh karena itu strategi ini perlu dilengkapi pula dengan sistem apresiasi dan kontrol yang baik. Komunikasi strategi ini dapat dibantu untuk diperjelas dengan menggunakan *balance scorecard*.

Di samping itu, dengan dilakukannya komunikasi visual ini pada tingkat korporat dapat membantu menciptakan suasana yang saling memahami pada masing – masing divisi, terutama pada peran masing – masing divisi dalam pencapaian tujuan perguruan tinggi.

### **Kesimpulan dan saran tentative**

*See the big picture, not numbers.* Lebih baik strategi disusun terlebih dahulu, baru dilihat biayanya dan strategi bukanlah pengisian kolom budget. Efisiensi jangan dilihat dari jumlah biaya per kegiatan, tapi mungkin akan lebih baik bila dilihat dari nilai kegiatan tersebut ataupun melalui angka rasio. Penghematan dapat diperoleh melalui *leveraging resources / capabilities*, dengan memaksimalkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki.

Strategi pada perguruan tinggi sebaiknya diarahkan pada peningkatan proses pendidikan. Karena tidak seperti di negara lain, di Indonesia berdasarkan data dari BPS proses pendidikan tidak dapat memperbaiki peluang seseorang didikan untuk diperkerjakan atau memperkerjakan dirinya sendiri, yang terjadi justru adalah peningkatan jumlah orang yang bersedia bekerja namun tidak dibayar. Perusahaan pendidikan adalah perusahaan jasa, sehingga interaktif *marketing* menjadi hal penting. Dalam interaktif *marketing* diisyaratkan bahwa kepuasan pegawai akan mempengaruhi proses pelayanan yang diberikan pada pembeli. Dalam dunia pendidikan kualitas interaktif antara dosen dan mahasiswa adalah penting karena disamping menentukan mutu lulusan, juga menentukan kepuasan dari mahasiswa. Kualitas dari proses pendidikan dan proses belajar mengajar itu sendiri tidak terkait jauh dengan kualitas dosen yang mengajarkannya. Arti kualitas di sini adalah, di samping pengetahuan yang dimiliki, juga motivasi dalam melakukan proses pendidikan dan kepuasan dosen akan pekerjaannya.

## Daftar Pustaka

- Byron, John, (2002), *What Should Students be Entitled to Expect From University?*, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Grant, R. M.(1991), "The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". California Management Review, Vol. 33, No. 3.
- Hamel, G. and Prahalad (1993), *Strategy as stretch and leverage*, Harvard Business Review, March-April 1993
- Hamel, G. and Prahalad (1990). *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P (1993), *Putting the Balance Scorecard to work*, Harvard Business Review, September – October 1993, h. 134 – 147.
- Kim, W.Chan dan Renee Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- Porter, Michael E (1996). *What is Strategy*. Harvard Business Review, November – December 1996, h. 61-78.
- Porter, Michael E (1979). "How Competitive Forces shape Strategy". Harvard Business Review, Maret – April 1979, h. 137-145. Competitive Forces
- Umar, Setiadi (2006). "Suatu pemikiran mengenai proses pendekatan kembali antara dunia pendidikan sarjana manajemen dan dunia kerja", Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga.
- Umar, Setiadi, Chandra Utama, dan Benedicta Evienia Prabawanti. (2006). " Peran Dunia Pendidikan Khususnya Perguruan Tinggi Sebagai Penghubung Antara *Demand* dan *Supply* Tenaga Kerja (Suatu pandangan mengenai pentingnya kualitas calon peserta didik)", Semiloka Nasional Institut Pertanian Bogor.