

MANAJEMEN STRATEGIK: ANALISIS PEMILIHAN STRATEGI INDUK PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN DAN BISNIS

Kasman

e-mail: kasman_baron@yahoo.com
SMP Negeri 2, Desa Blongko Ngetos Nganjuk 64474

Abstract: some managers are often fixated on a strategy to execute his institution, but maybe that strategy was not in accordance with the circumstances. Factors that influence attitudes include: strategies of the past, external dependence, attitudes towards risk management, the constellation of power in the organization, the role of top management, punctuality, and the reactions of competitors. Parent strategies that can be used in the development of educational institutions and businesses, namely: concentration, market development, product development, innovation, horizontal integration, vertical integration, market penetration, joint ventures, concentric diversification, conglomerate diversification, reduction / turnaround, downsizing, liquidation, and combinations. There are five techniques to determine the choice of strategy, namely: Gap Analysis, Strategy Selection Matrix Parent, Boston Consulting Group (BCG), Model Parent Group Strategy, SWOT Matrix and Product Life Cycle.

Keywords: center development strategy, education instruction, comporate

Abstrak: ketepatan pemilihan strategi induk pengembangan menentukan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan. Beberapa manajer sering terpaku pada suatu strategi untuk menjalankan lembaga yang dipimpinnya, padahal mungkin strategi itu sudah tidak sesuai dengan keadaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap itu antara lain: strategi masa lalu, ketergantungan eksternal, sikap manajemen terhadap risiko, pencatatan kekuatan dalam organisasi, peranan manajemen puncak, ketepatan waktu, dan reaksi pesaing. Strategi induk yang dapat digunakan dalam pengembangan lembaga pendidikan dan bisnis, yaitu: konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, penetrasi pasar, usaha patungan, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerasi, pengurangan /perubahan haluan, pengurangan, likuidasi, dan kombinasi. Ada lima teknik untuk menentukan pilihan strategi, yaitu: Analisis Kesenjangan, Matriks Seleksi Strategi Induk, Boston Consulting Group (BCG), Model Kelompok Strategi Induk, Matriks SWOT, dan Daur Kehidupan Produk.

Kata kunci: strategi induk pengembangan, lembaga pendidikan dan perusahaan

Setelah suatu perusahaan atau lembaga pendidikan telah menyusun tujuan berdasarkan visi dan misinya, maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi induk untuk mencapai tujuan itu. Pemilihan strategi induk bukanlah pekerjaan yang mudah, karena pemilihannya memerlukan pemikiran yang mendalam dengan berbagai pertimbangan yang akurat. Kesalahan pemilihan strategi induk dapat mengakibatkan ketidaksempurnaan pencapaian tujuan, atau bahkan gagal mencapai tujuannya.

Istilah strategi induk merupakan terjemahan dari kata *grand strategy* atau *master strategy* atau *business strategy*. Siagian (1998) membedakan strategi induk dengan strategi dasar.

Strategi induk mencakup strategi tingkat perusahaan / lembaga pendidikan, sedangkan strategi dasar tingkat satuan bisnis di lingkungan lembaga pendidikan/perusahaan atau strategi tingkat bidang fungsional. Strategi induk sebagai suatu pendekatan umum yang bersifat komprehensif atau menyeluruh yang berperan sebagai penuntun kegiatan utama suatu lembaga pendidikan atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sarasannya. Strategi induk memberi landasan, arah dan petunjuk tentang cara-cara yang dapat digunakan untuk mencapai sasaran jangka panjang lembaga pendidikan atau perusahaan.

Bagi manajer pemahaman tentang pemilihan strategi induk sangat penting, karena penetapan strategi induk ini selanjutnya diimplementasikan dalam program-program kerja. Sharplin (1985:48) menyatakan strategi *plans concerning matter of pervasive, vital, and/or continuing importance within organization*. Dalam lembaga pendidikan, pemegang peran penting dalam menentukan strategi induk adalah kepala sekolah, rektor atau direktur. Menurut Siagian (1998), walaupun para ahli menyepakati bahwa pemahaman terhadap strategi induk oleh para manajer sangat penting, akan tetapi banyak di antara mereka yang tidak berusaha maksimal untuk memahami dan mengimplementasikannya. Akibatnya manajer terpaksa pada strategi tertentu, padahal mungkin ada strategi induk lain yang lebih tepat. Tulisan ini akan membahas: (1) macam-macam strategi induk, (2) faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan strategi induk, dan (3) teknik analisis pemilihan strategi induk.

MACAM-MACAM STRATEGI INDUK

Ada 14 strategi induk yang sering digunakan dalam pengembangan lembaga pendidikan atau perusahaan, yaitu: konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, penetrasi pasar, usaha patungan, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerasi, pengurangan/perubahan haluan, penciutan, likuidasi, dan kombinasi. Berikut ini diuraikan secara singkat masing-masing strategi induk tersebut disarikan dari berbagai sumber, seperti Siagian (1998), Sharplin (1985), Pearce II dan Robinson (1991), Hax dan Majluf (1991), Montgomery dan Porter (1991).

Konsentrasi (*Concentration*)

Konsentrasi disebut juga konsentrasi pertumbuhan (*concentrated growth*). Konsentrasi merupakan strategi yang mengarahkan sumberdaya perusahaan atau lembaga pendidikan terhadap pertumbuhan yang menguntungkan hanya dari satu produk, dalam satu pasar, dengan satu teknologi yang dominan. Dasar pemikirannya adalah bahwa perusahaan atau lembaga pendidikan perlu secara mendalam mengembangkan dan mengeksploitasi keahliannya dalam suatu arena bersaing yang terbatas.

Dasar pertimbangan pemilihan strategi konsentrasi antara lain: (1) risiko yang dihadapi biasanya tidak besar, (2) tambahan dana, tenaga

dan modal lainnya berada pada tingkat yang dapat ditanggung perusahaan atau lembaga pendidikan, (3) pemilihan produk andalan didasarkan atas kemampuan yang telah terbukti dimiliki, (4) memiliki keunggulan kompetitif karena didasarkan pengalaman dan keterampilan yang spesifik terhadap produk tertentu, (5) memiliki keunggulan kompetitif, manakala perusahaan lain tidak menggunakan strategi konsentrasi terhadap produk yang sama, (6) dapat meningkatkan reputasi yang baik terhadap produknya, sehingga meningkatkan kepercayaan pelanggan, menarik pelanggan produk lain, dan menarik calon pelanggan baru yang belum pernah menggunakan produk jenis ini. Contoh: SMP Negeri 1 Nganjuk mengerahkan seluruh kemampuannya, meningkatkan kualitas guru, menyeleksi calon siswa secara ketat, memperbaiki sarana pembelajaran, melengkapi laboratorium, membenahi administrasi, dan memperbaiki manajemen, untuk menghasilkan lulusan yang kualitasnya tinggi.

Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Strategi pengembangan pasar dilakukan dengan menjual produk andalan ke daerah pemasaran baru. Pengembangan pasar bisa berupa perluasan wilayah secara geografis, (ekspansi regional, nasional, internasional) bisa juga perluasan segmen masyarakat pelanggan melalui pengembangan versi produk untuk menarik segmen lain, masuk ke saluran distribusi lain, atau mengadvertensi ke media lain. Termasuk dalam kategori perluasan pasar apabila perusahaan atau lembaga pendidikan melakukan langkah-langkah kegiatan: (1) memasarkan produk yang ada, (2) memodifikasi produk dalam kemasan "kosmetik", (3) produk dipasarkan pada para pelanggan di suatu wilayah, (4) menambah jumlah pelanggan melalui saluran distribusi atau mengubah materi iklan dan medianya sehingga menarik minat calon pelanggan baru dengan tetap mempertahankan para pelanggan lama.

Strategi ini digunakan apabila: (1) jaringan distribusi tersedia, berkualitas dan tidak mahal, (2) memiliki kelebihan kapasitas produksi, (3) pekerjaan saat ini dinilai sangat berhasil, dan (4) muncul pasar baru atau pasar yang lama jenuh. Contoh: (1) Universitas X di Amerika Serikat membuka kelas baru di Indonesia. (2) BCA memproduksi kartu kredit yang semula hanya untuk para pengusaha dan masyarakat umum, sekarang mengembangkan ke segmen mahasiswa.

Pengembangan Produk (*Product Development*)

Strategi pengembangan produk merupakan upaya menarik para pelanggan untuk membeli dan menggunakan produk baru yang dihasilkan oleh perusahaan atau lembaga pendidikan tersebut karena mereka merasa puas terhadap produk yang selama ini sudah diluncurkan, dipromosikan atau dijual. Strategi ini mencakup tiga kegiatan, yaitu mengembangkan dan meluncurkan produk baru, mengembangkan variasi mutu produk lama, dan mengembangkan model atau bentuk tambahan terhadap produk lama. Langkah-langkah yang dapat yang dikategorikan mengembangkan produk adalah: (1) melakukan penyesuaian (modifikasi) tertentu berdasarkan ide baru yang diperkirakan lebih menarik, (2) menciptakan produk baru untuk memberi manfaat sejenis kepada pelanggan lama tanpa mengubah saluran distribusi pemasaran, (3) mengubah produk lama, seperti mengubah warna, bentuk, atau ukuran, (4) membuat produk baru yang lebih kuat, lebih panjang, lebih tebal, atau lebih tahan lama, (5) membuat produk lebih kompak, lebih kecil, lebih ringan, atau lebih lengkap, (6) mengganti komponen tertentu dari suatu produk, dan (7) menyusun kembali berbagai komponen produk sehingga lebih nyaman dan ramah bagi pengguna. Dengan kata lain pengembangan produk baru itu berupa kegiatan mengadaptasi, memodifikasi, memperbesar, memperkecil, mensubsitusi, meng-atur kembali, pembalikan (*reverse*), atau menggabungkan komponen.

Strategi ini digunakan apabila: (1) memiliki produk yang berhasil/sukses dan telah berada pada tahap jenuh (*maturity stage*), (2) pesaing menawarkan produk sejenis dengan kualitas lebih baik dan dengan harga yang lebih murah, (3) memiliki kemampuan riset dan pengembangan produk, (4) bersaing dalam industri yang sedang bertumbuh. Contoh: (1) SMP Negeri 1 Kertosono membuka program RSBI pada karena prestasi akademik dan jumlah peminatnya banyak dan cenderung meningkat; (2) Shampoo Dimension yang semula hanya shampo biasa diubah menjadi *two in one* atau yang terakhir *three in one*.

Inovasi (*Innovation*)

Strategi inovasi merupakan kiat untuk menciptakan siklus hidup baru bagi produk yang diluncurkan sedemikian rupa sehingga produk sejenis di pasaran menjadi ketinggalan jaman. Dengan strategi inovasi ini akan memperoleh

keuntungan awal jika produk baru itu diminati oleh pelanggan lama yang loyal dan pelanggan baru yang semula menggunakan produk lain. Akan tetapi, strategi ini penuh risiko dan akan bertambah berat apabila pesaing juga melakukan strategi yang sama. Strategi ini tepat untuk digunakan, jika: (1) pelanggan dan pasar mengharap terjadinya perubahan dan penyempurnaan produk secara berkala, (2) tingkat pendidikan pengguna produk semakin tinggi yang menyebabkan mereka semakin selektif dalam membeli produk yang diinginkan, (3) perkembangan teknologi yang sering membuat siklus hidup produk menjadi lebih pendek atau lebih cepat kedaluwarsa.

Perbedaan strategi inovasi dengan pengembangan produk adalah bahwa inovasi menghendaki produk lebih cepat kedaluwarsa, sedangkan pengembangan produk menghendaki produk bertahan lama. Contoh: (1) Perusahaan komputer yang terus menerus mengembangkan tipe komputer dari AT, XT, DX, Pentium 75, Pentium 1, Pentium 3, dan Pentium 4; (2) Suzuki memproduksi sepeda motor yang berubah-ubah bentuknya secara terus menerus dengan semboyan "Suzuki inovasi tiada henti".

Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Strategi integrasi horizontal adalah tindakan yang dilakukan perusahaan atau lembaga pendidikan dengan mengambil alih (akuisisi) perusahaan atau lembaga pendidikan lain yang beroperasi dalam jaringan produksi-pemasaran yang sama. Tujuan integrasi horizontal untuk memperoleh akses pasar baru dan atau menghilangkan pesaing.

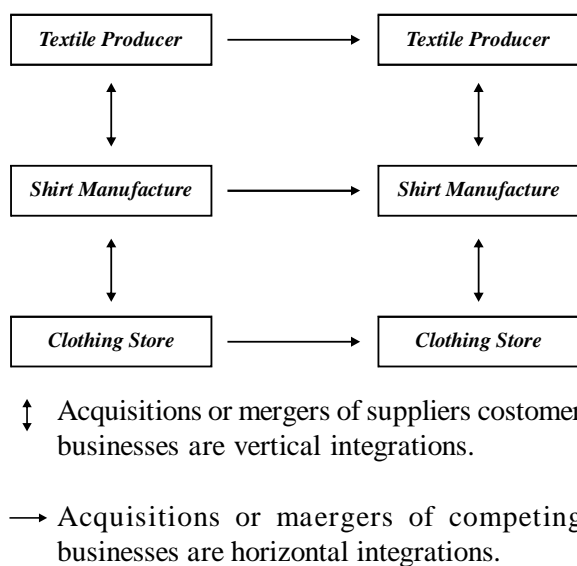
Strategi ini digunakan dengan syarat: (1) bersaing dalam industri yang berkembang, (2) dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung keunggulan bersaing, (3) memiliki modal dan sumberdaya manusia yang cukup untuk melakukan ekspansi, dan (4) dapat memonopoli suatu daerah (dengan tidak melanggar aturan pemerintah). Contoh: Indofood Sukses Makmur memproduksi Indomie kemudian membeli atau menguasai perusahaan Supermie dan Sarimie.

Integrasi Vertikal (*Vertical Integration*)

Strategi integrasi vertikal adalah pengambilan terhadap perusahaan atau lembaga pendidikan yang semula menjadi pemasok bahan mentah atau menjadi pelanggan/pengguna

produknya. Strategi vertikal dibedakan menjadi dua, yaitu integrasi vertikal ke belakang (pengambilalihan pemasok) dan integrasi vertikal ke depan (pengambilalihan pelanggan). Pearce II dan Robinson (1991:236) menyebut integrasi vertikal ke belakang dengan *backward vertical integration*, dan integrasi vertikal ke depan dengan *forward vertical integration*. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Hax dan Majluf (1991:138). Siagian (1998:149) yang pertama disebut integrasi vertikal ke atas, dan yang kedua disebut integrasi vertikal ke bawah. Hax dan Majluf (1991:138) juga membedakan integrasi vertikal menurut dimensinya, yaitu *full integration*, *quasi integration*, *tapered integration*, dan *nonintegration*.

Perbedaan integrasi vertikal dan integrasi horizontal dapat dijelaskan bahwa integrasi vertikal mengambil alih bahan baku atau pelanggan, sedangkan integrasi horizontal mengambil alih perusahaan yang sama. Lebih jelasnya dapat dilihat melalui Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1 *Vertical and Horizontal Integrations*
(Sumber: Pearce dan Robinson, 1991:237)

Adapun pemakaian integrasi vertikal ke belakang apabila: (1) jumlah pemasok sedikit sedangkan pesaing sangat banyak, (2) ingin mendapatkan pasokan dengan cepat dan murah sedangkan pemasok tidak mampu melakukannya, (3) mengutamakan kestabilan harga, dan (4) memiliki modal yang tinggi dan sumberdaya manusia yang berkualitas dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi. Sedangkan

integrasi vertikal ke depan apabila: (1) jalur distribusi yang ada sangat mahal, kualitas terbatas, dan lambat, (2) memiliki dan sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola usaha baru, (3) bisnis/usaha distribusi memiliki margin keuntungan yang tinggi, dan (4) mengutamakan stabilitas produksi.

Contoh: (1) SDI Baitul Izzah Nganjuk mendirikan SLTP Baitul Izzah Nganjuk (integrasi vertikal ke depan). (2) Toyota Astra Motor membangun jaringan penjualan Auto 2000 (integrasi vertikal ke depan). (3) Akademi TNI (ex AKABRI) mendirikan SMU Taruna Nusantara (integrasi ke belakang). (4) Grup Salim mendirikan pabrik tepung Bogasari untuk mendukung produksi Indomie (integrasi vertikal ke belakang).

Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar adalah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar terhadap produk tertentu melalui promosi dan pemasaran secara besar-besaran. Strategi ini digunakan, jika: terdapat hubungan yang sangat signifikan antara: (1) pengeluaran pemasaran dengan kenaikan penjualan, (2) total penjualan meningkat dan pangsa pasar pesaing menurun, (3) pasar belum jenuh, dan (4) dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung daya saing. Contoh: (1) Bimbingan Belajar Primagama meningkatkan promosi ke media TV Swasta dengan bintang iklan Rano Karno. (2) Stasiun Televisi RCTI ketika baru berdiri mempromosikan diri melalui radio, koran, majalah, dan di stasiunnya sendiri.

Usaha Patungan (*Joint Venture*)

Strategi usaha patungan adalah kerjasama dua atau lebih perusahaan atau lembaga pendidikan dalam bidang tertentu. Biasanya berupa usaha baru yang terpisah dengan induknya. Secara umum usaha patungan banyak dilakukan apabila kegiatan usahanya berskala besar, memerlukan modal, teknologi, kepaiawaian manajerial, keterampilan operasional, penguasaan jaringan, distribusi dan pemasaran yang tidak dapat dipenuhi sendiri. Secara rinci dapat dikatakan bahwa strategi ini digunakan apabila: (1) dua atau lebih perusahaan atau lembaga pendidikan tidak mampu bersaing dengan perusahaan atau lembaga pendidikan yang lebih besar, (2) muncul kebutuhan untuk segera memperkenalkan teknologi baru, (3) keunggulan dua perusahaan atau lembaga pendidikan lebih

berifat saling melengkapi, (4) untuk mendapatkan kemudahan dari pemerintah setempat ketika memasuki pasar internasional. Contoh: (1) Universitas Negeri Malang bekerja sama dengan PTS mitra di Malang untuk menangani Sertifikasi Guru; (2) Perusahaan Kartu Visa Internasional bekerjasama dengan Microsoft Corporation membentuk perusahaan komputer Cyber Cash Inc.

Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification*)

Strategi diversifikasi konsentrik merupakan strategi penambahan bidang usaha baru yang masih berkaitan dengan usaha utama yang ditekuninya. Keterkaitan itu berupa teknologi yang digunakan, pasar yang dikuasai, atau produk yang dihasilkan. Motif pemakaian diversifikasi konsentrik adalah: (1) menambah nilai saham, (2) mempercepat laju pertumbuhan, (3) melakukan investasi dana supaya lebih efektif, (4) lebih menjamin pendapatan penghasilan karena jumlah penjualan meningkat, (5) untuk meluncurkan produk baru karena yang lama sudah mencapai puncak kemanfaatan, (6) mempermudah memperoleh sumberdaya dengan cepat, (7) meningkatkan efisiensi kerja. Oleh karena itu, strategi ini tepat digunakan ketika; (1) produk yang ada telah mengalami penurunan, (2) bersaing dalam pertumbuhan pasar yang lambat, (3) produk yang baru lebih kompetitif dan dapat meningkatkan produk yang telah ada, dan (4) produk baru memiliki pasar musiman. Contoh: (1) Bimbingan Belajar Dasaprata Kertosono yang memberikan les matapelajaran pokok pada siswa SD kelas 1-VI, membuka kelas khusus Bahasa Inggris; (2) PT Unilever selain memproduksi pasta gigi Pepsodent juga memproduksi sikat gigi.

Diversifikasi Konglomerasi (*Conglomerate Diversification*)

Strategi diversifikasi konglomerasi adalah melakukan penambahan produk baru yang dianggap menjanjikan keuntungan walaupun tidak ada kaitannya dengan produk lama. Motifnya untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar. Strategi ini baik untuk dilakukan apabila: (1) ada peluang membeli perusahaan atau lembaga pendidikan baru sebagai investasi yang menjanjikan keuntungan, (2) memiliki manajemen dan modal yang dibutuhkan untuk bersaing, dan (4) industri utama mengalami penurunan keuntungan.

Contoh: Group Pimagama semula bergerak di bidang bimbingan belajar kemudian meluas dengan

memdirikan: (1) Perguruan Tinggi, meliputi: AMIKOM Yogyakarta dan Denpasar, STIE IEU Primagama Yogyakarta, Totalwin Institute of Management (TII) Yogyakarta, AMA Yogyakarta; (2) Pendidikan menengah, bimbingan belajar dan konsultasi, meliputi LBB Primagama, SMU Pembangunan Yoyakarta, IMKI Prima, LBA Interlingua, Prima Language Centre (PLC), Gladi Insan Mandiri (GIM), Interpreneur University Yogyakarta, TAA Primagama; (3) Multiusaha, meliputi: PT Primadia (percetakan), PT Mataram Surya Visi Yogyakarta (trevel), PT Palapa Jaya (komunikasi), RM Sari Raja (rumah makan), BMT Rizqi Mulia (bank), Global Prima Realty (*realestate*).

Diversifikasi konsentrik dan divesifikasi konglomerasi dilakukan dengan merger atau akuisisi. Merger adalah penggabungan dua perusahaan atau lembaga pendidikan menjadi satu. Sedangkan akuisisi adalah pembelian aset dan operasi suatu perusahaan atau lembaga pendidikan oleh perusahaan atau lembaga pendidikan lain.

Pengurangan (*Retrenchement*) dan Perubahan Haluan (*Turnaround*)

Strategi pengurangan adalah strategi mengurangi sebagian aset perusahaan atau lembaga pendidikan untuk penghematan biaya dan menanggulangi menurunnya keuntungan. Pemilihan strategi ini biasanya kalau perusahaan mengalami kemunduran yang antara lain disebabkan: (1) adanya krisis ekonomi, (2) inefisiensi internal, (3) persaingan memperoleh bahan baku ketat, (4) keterampilan operasional tidak memadai, (5) moral karyawan buruk, (6) keuntungan rendah, (7) mendapat tekanan dari pemegang saham untuk berbenah diri, (8) daya saing paling lemah, (9) terobosan teknologi pesaing, dan (10) kebutuhan reorganisasi internal.

Pada umumnya langkah konkritnya berupa pengurangan biaya (*cost reduction*) dan pengurangan aset (*asset reduction*). Pengurangan biaya antara lain: pengurangan tenaga kerja dengan pensiun dini atau pemberhentian sementara pada pegawai, tidak membeli peralatan (cukup menyewa), pemakaian peralatan selama mungkin, menurunkan volume produksi, dan mengurangi intensitas kegiatan promosi. Sedangkan pengurangan aset perusahaan, antara lain: (1) menjual aset perusahaan seperti tanah, bangunan, dan atau peralatan yang tidak penting, dan (2) menghilangkan atau mengurangi fasilitas yang dinikmati kelompok tertentu.

Strategi perubahan haluan adalah perubahan secara drastis dalam pengelolaan perusahaan atau lembaga pendidikan dengan membalik arah yang mungkin untuk sementara menurunkan keuntungan. Strategi ini dilakukan apabila strategi pengurangan tidak membawa hasil. Tindakan yang dilakukan seperti PHK terhadap karyawan atau menghilangkan pelanggan yang memberikan keuntungan rendah. Filosofi strategi putar haluan adalah *mundur selangkah untuk maju dua langkah*. Contoh: PT Dirgantara Indonesia memensiun dini karyawannya untuk mengurangi biaya.

Penciutan (*Diverstiture*)

Strategi penciutan adalah strategi menjual unit usaha atau sebagian dari perusahaan atau lembaga pendidikan kepada pihak lain. Pearce II dan Robinson (1991: 242) menyatakan: *a diverstiture strategy involved the sale of a firm or a major component of a firm*. Strategi ini digunakan apabila: (1) perusahaan atau lembaga pendidikan telah melakukan pengurangan dan perubahan haluan tetapi tidak ada perbaikan, (2) suatu divisi memerlukan banyak sumberdaya untuk bersaing, (3) sejumlah besar dana diperlukan secara mendesak sedangkan dana tidak dapat diperoleh dari sumber lain, (4) suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan perusahaan. Contoh: Perusahaan Coca-Cola menjual perusahaan film Colombia Picture ke Sony.

Likuidasi (*Liquidation*)

Strategi likuidasi adalah menjual seluruh aset atau menutup perusahaan atau lembaga pendidikan. Strategi likuidasi dipakai apabila manajemen mengakui kegagalan mengelola perusahaan atau lembaga pendidikan. Likuidasi biasanya merupakan jalan terakhir (tidak ada pilihan lain) untuk meminimalkan kerugian perusahaan. Contoh: Bank BHS dilikuidasi pemerintah untuk membayar hutang-hutangnya.

Kombinasi (*Combination*)

Strategi kombinasi adalah pemakaian dua atau lebih strategi untuk mencapai tujuan dalam waktu yang bersamaan atau berurutan. Contohnya *reformulatio of concentrated growth* merupakan kombinasi pertumbuhan produk dan pertumbuhan pasar (Pearce dan Robinson, 1991). Penggunaan

strategi kombinasi menuntut beberapa persyaratan antara lain: (1) memiliki kemampuan untuk melakukannya, (2) terdapat peluang yang menarik untuk melakukannya, (3) ingin mempercepat pertumbuhan. Contoh: Pepsi menggunakan strategi pengembangan produk (Diet Pepsi), integrasi horizontal (akuisisi 7-Up), dan diversifikasi konsentrik (Taco Bell).

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMILIHAN

Strategi Induk

Ketika seorang manajer mengambil keputusan pemilihan strategi akan mudah manakala kondisi perusahaan atau lembaga pendidikan pada posisi yang memenuhi persyaratan pemilihan strategi itu. Strategi yang dipilih tentu strategi yang diperkirakan mampu menjamin pencapaian tujuan. Akan tetapi, kondisi yang demikian sulit ditemukan. Oleh karena itu, perlu ditelaah faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan strategik. Faktor-faktor tersebut, menurut Siagian (1998) adalah: (1) strategi masa lalu, (2) ketergantungan eksternal, (3) sikap manajemen terhadap risiko, (4) pencerutan kekuatan dalam organisasi, (5) peranan manajemen puncak, (6) ketepatan waktu, dan (7) reaksi pesaing. Pearce II dan Robinson (1991) berpendapat seperti di atas kecuali peranan manajemen puncak, tidak disebutnya.

Strategi Masa Lalu

Pengalaman menjalankan strategi masa lalu sangat mempengaruhi manajer dalam memilih strategi baru. Apalagi kalau strategi masa lalu itu membawa keberhasilan yang luar biasa dalam mencapai tujuan. Sering kali manajer tetap menggunakan strategi yang sama walaupun produk yang dijual berbeda. Sedikitnya ada 2 alasan manajer berbuat demikian, yaitu: (1) strategi masa lalu itu paling dikuasai dan tidak berani mengambil risiko terhadap strategi baru, dan (2) para manajer, terutama manajer menengah merasa tidak terusik jabatannya dengan tetap menggunakan startegi lama. Namun demikian, sikap pemilihan strategi lain perlu dilakukan apabila situasi telah berubah.

Ketergantungan Eksternal

Pengaruh eksternal dalam pengambilan strategi berasal dari: (1) pemilik modal yang tidak terlibat dalam operasional sehari-hari perusahaan

atau lembaga pendidikan, (2) para pemasok bahan baku yang memiliki daya tawar tinggi, (3) para penyalur produk, (4) instansi pemerintah selaku mitra kerja perusahaan, (5) konsumen pemakai produk, (6) para pesaing, dan (7) serikat pekerja. Semakin bervariasi kepentingan pihak eksternal semakin sulit memutuskan strategi karena alternatifnya semakin sedikit sedikit.

Sikap Manajemen terhadap Risiko

Sikap manajemen terhadap risiko pada dasarnya ada dua yaitu berani dan gemar mengambil risiko dan mengelak terhadap risiko. Kedua sikap ini mempengaruhi pemilihan strategi. Perbandingan kedua sikap itu terlihat dalam Gambar 2. Sikap manajerial terhadap risiko itu dipengaruhi oleh situasi tempat perusahaan atau lembaga pendidikan bergerak dan tahap pengembangan produk dan pasar. Situasi perusahaan atau lembaga pendidikan yang stabil atau tenang mengakibatkan sikap manajerial cenderung berani, dan apabila goncang berakibat mengelak risiko. Perusahaan atau lembaga pendidikan yang baru tumbuh menjadikan manajer hati-hati terhadap risiko dari pada perusahaan atau lembaga pendidikan yang mapan.

Percaturan Kekuatan dalam Organisasi

Percaturan kekuatan dalam organisasi adalah tarik ulur pihak-pihak pengambil keputusan strategik demi melindungi kepentingannya. Oleh karena itu, pengambilan keputusan strategi diupayakan sedapat mungkin melalui prosedur yang handal, objektif, rasional, praktis, dan sederhana. Langkah-langkahnya: (1) identifikasi berbagai isu yang sifatnya strategik, (2) identifikasi alternatif keputusan strategik, (3) meneliti kehandalan

alternatif keputusan strategik dan memilih yang diyakini terbaik, (4) implementasi keputusan strategik yang dipilih, dan (5) evaluasi ketepatan keputusan strategik. Masing-masing kekuatan sebaiknya mengajukan pilihan-pilihan strategik dengan disertai argumentasi pendukungnya. Dengan demikian masing-masing pihak bisa menerima keputusan strategik dengan penuh tanggung jawab.

Peranan Manajemen Puncak

Manajemen puncak memiliki pengaruh terhadap pengambilan keputusan strategik karena jabatannya. Pengaruh itu semakin besar apabila dibarengi dengan: (1) sikap mengandalkan kekuasaan formal, (2) mampu memainkan aneka ragam peran secara efektif, (3) mampu menggunakan kepemimpinan situasional, (4) karismatik, (5) memiliki visi ke depan yang jelas, dan (6) mampu memotivasi karyawan.

Tepat Waktu

Ketepatan waktu menjadi faktor penting dalam pengambilan strategi karena alasan: (1) strategi yang jitu tidak akan mendatangkan hasil yang baik apabila diambil dalam waktu yang salah, (2) manajer yang dihadapkan pada keterbatasan waktu cenderung memilih informasi negatif dan bersikap defensif, (3) terdapat tenggang waktu antara saat berfikir memilih keputusan strategik dengan penetapan keputusan strategik.

Reaksi Pesaing

Reaksi pesaing adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan atau lembaga

Akibat Sikap Manajerial terhadap Risiko Mengelak Menggemari



Gambar 2 Perbandingan Pilihan Strategik (Adaptasi: Siagian, 1998)

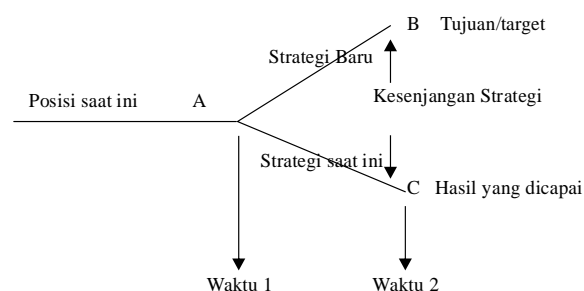
pendidikan lain yang bergerak dalam bidang yang sama ketika suatu keputusan strategik diambil. Ketika suatu strategi dipilih, maka pesaing kunci akan melakukan reaksi. Reaksi itu tentu berusaha menangkal atau menandinginya. Oleh karena itu, reaksi pesaing perlu diantisipasi oleh pengambil keputusan strategik. Efektivitas pilihan-pilihan strategik dalam implementasinya bergantung sifat, bentuk, dan jenis masa depan yang dapat diperkirakan oleh pengambil keputusan strategik. Estimasi keadaan masa depan dapat didasarkan pada kondisi objektif internal dan eksternal perusahaan atau lembaga pendidikan itu sendiri.

TEKNIK ANALISIS PEMILIHAN STRATEGI INDUK

Ada lima teknik yang dikembangkan para ahli, yaitu: (1) Analisis Kesenjangan, (2) Matriks Seleksi Strategi Induk, (3) Boston Consulting Group (BCG), (4) Model Kelompok Strategi Induk, (5) Matriks SWOT, dan (6) Daur Kehidupan Produk.

Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)

Analisis Kesenjangan pada dasarnya membanding antara target dengan hasil yang dicapai. Kesenjangan strategik (*strategic gap*) terjadi apabila terjadi perbedaan antara target dengan hasil yang dicapai. Apabila terjadi kesenjangan yang lebar, maka strategi yang diaplikasikan tidak cocok. Untuk lebih jelasnya dapat memperhatikan Gambar 3.

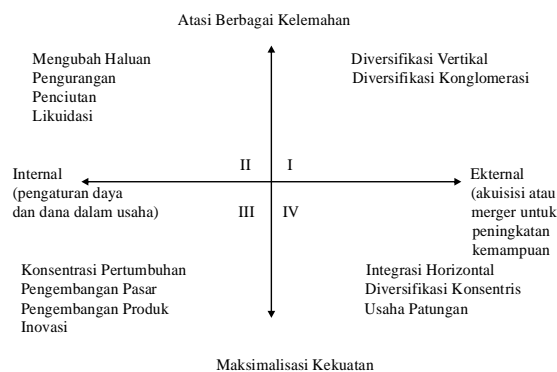


Gambar 3 Analisis Kesenjangan Strategik (Adaptasi: Wahyudi, 1996:102)

Jika kesenjangan terjadi, langkah yang diambil dapat berupa: (1) mengubah strategi, (2) mengubah alokasi sumberdaya, (3) menambah jenis usaha bar untuk memperkuat yang lama, (4) menghapus beberapa unit usaha, atau (5) mengubah tujuan atau sasaran.

Matriks Seleksi Strategi Induk (Grand Strategy Selection Matrix)

Ide yang melatar belakangi penggunaan analisis ini adalah bahwa terdapat dua jenis variabel yang mutlak mendapat perhatian dalam melakukan analisis strategik, yaitu maksud utama penentu strategi, dan pemilihan penekanan perhatian pada faktor internal dan eksternal yang mengarah pada orientasi pertumbuhan atau kemampuan memperoleh keuntungan. Kedua hal itu dibuat garis yang beseberangan yang menghasilkan 4 kuadran, yang masing-masing kuadran disediakan alternatif strategi (Gambar 4).

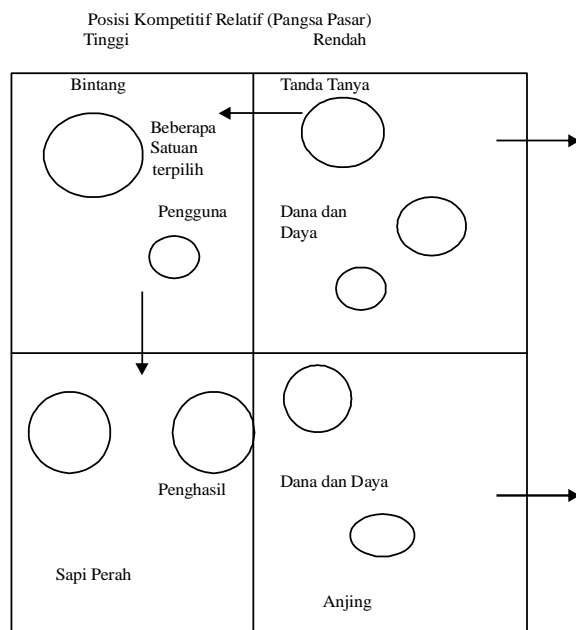


Gambar 4 Matriks Seleksi Strategi Induk (Adaptasi: Pearce dan Robinson, 1991:258)

Grup Konsultan Boston (Boston Consulting Group)

Prinsip dasar dari teknik ini dengan memaparkan pertumbuhan pasar (persentase pertumbuhan dalam penjualan), dan posisi persaingan relatif (pangsa pasar yang dikuasai). Tingkat pertumbuhan pasar adalah proyeksi tentang peningkatan pertumbuhan penjualan untuk pasar yang dilayani oleh satuan usaha tertentu. Biasanya ukuran pertumbuhan peningkatan persentase dalam penjualan di pasaran yang sudah dimasuki untuk kurun waktu tertentu. Rumus untuk mengukur persaingan pasar relatif ialah rasio pangsa pasar suatu usaha tertentu dibagi dengan pangsa pasar yang dikuasai pesaing terjuat. Hasil perhitungan pangsa pasar dan posisi kompetitif dilakukan kemudian ditempatkan dalam matriks yang digambarkan dengan lingkaran. Makin besar lingkaran berarti semakin besar kemampuan satuan usaha yang bersangkutan menghasilkan keuntungan. Pertumbuhan pasar seing dibedakan tinggi dan rendah.

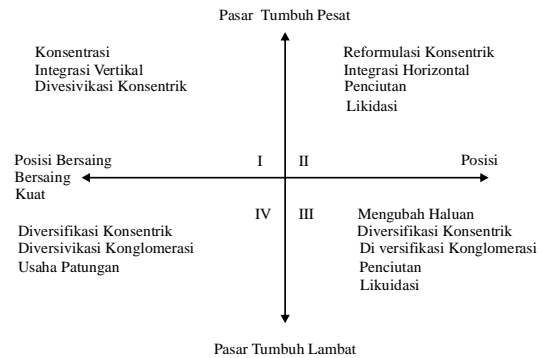
Secara singkat dapat dikatakan ada 4 situasi yang berkembang, yaitu: (1) pertumbuhan tinggi dan posisi kompetitif tinggi (dilambangkan bintang), (2) pertumbuhan rendah dan posisi kompetitif tinggi (dilambangkan sapi perah), (3) pertumbuhan rendah dan posisi kompetitif rendah (dilambangkan anjing), dan (4) pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar rendah (dilambangkan tanda tanya). Jika dibuat matriks seperti pada Gambar 5.



Gambar 5 Matriks Pertumbuhan BCG/Pangsa Pasar (Adaptasi: Pearce dan Robinson, 1991:263)

MODEL KELOMPOK STRATEGI INDUK (MODEL OF GRAND STRATEGY CLUSTER)

Model kelompok strategi induk adalah suatu teknik yang secara simultan melakukan analisis mengenai tingkat pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif suatu perusahaan atau lembaga pendidikan. Posisi pertumbuhan pasar dibedakan atas cepat dan lambat, posisi bersaing dibedakan atas kuat dan lemah sehingga apabila dipasangkan menghasilkan 4 posisi, yaitu: (1) posisi bersaing kuat dan pasar yang tumbuh cepat, (2) posisi bersaing lemah pasar tumbuh cepat, (3) posisi bersaing lemah dan pasar tumbuh lambat, dan (4) posisi bersaing kuat dan pasar tumbuh lambat. Masing-masing posisi diberikan alternatif strategi, seperti terlihat dalam Gambar 6.



Gambar 6 Model Kelompok Strategi Induk (Adaptasi: Pearce dan Robinson, 1991:260)

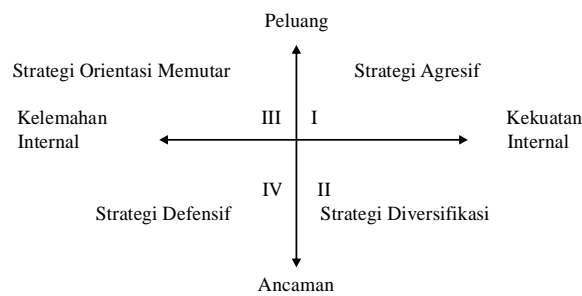
Analisis SWOT (SWOT Analysis)

Analisis SWOT merupakan analisis lingkungan perusahaan atau organisasi pendidikan. Lingkungan dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, ekonomis, dan teknologi, serta kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Hasil analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan (*opportunities*) dan ancaman yang harus dicegah (*threats*). Analisis lingkungan internal terdiri dari penentu yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatan dan mengatasi kelemahan (Sonhadji, 2001). Analisis SWOT dapat dilakukan dengan matriks SWOT, yang terdiri atas sel-sel daftar kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O) dan ancaman/tantangan (T). Gambar 7 menunjukkan tabel SWOT.

| | | | |
|-------------------------|------------------------|---|---|
| | KEKUATAN DAN KELEMAHAN | KEKUATAN (S) | KELEMAHAN (W) |
| PELUANG DAN TANTANGAN | | Identifikasi Kekuatan | Identifikasi Kelemahan |
| PELUANG (O) | | SO | WO |
| Identifikasi Kesempatan | | Menggunakan kekuatan untuk menangkap kesempatan | Mengatasi kelemahan dengan mengambil kesempatan |
| ANCAMAN (T) | | ST | WT |
| Identifikasi Ancaman | | Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman | Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Gambar 7 Tabel Matriks SWOT (Adaptasi: Wahyudi, 1996: 105)

Berdasarkan analisis SWOT alternatif strateginya seperti pada Gambar 8.



Gambar 8 Matrik Seleksi Strategi Induk (Adaptasi: Sonhadji, 2001)

Daur Kehidupan Produk (*Product Life Cycle*)

Pada prinsipnya analisis ini mengatakan bahwa suatu produk akan mengalami suatu siklus kehidupan seperti manusia, yaitu lahir, tumbuh, dewasa dan tua (meninggal). Kehidupan produk dibagi menjadi 4 tahap yaitu pengenalan (*intoduction*), pertumbuhan (*growth*), dewasa (*maturity*), dan masa menurun (*decline*). Tahap pengenalan penjualan mulai dari nol kemudian meningkat pelan-pelan, keuntungan negatif karena untuk penelitian dan promosi. Tahap pertumbuhan penjualan meningkat cepat kemudian rendah. Tahap dewasa penjualan mencapai titik maksimal kemudian menurun. Tahap menurun penjualan dan keuntungan menurun terus hingga ditarik dari peredaran.

DAFTAR RUJUKAN

- Hax, A. C. & Majluf, N. S. 1991. *The Strategi, Consept and Process*. London: Prentice-Hall, Inc.
- Montgomery, C. A. & Porter, M. E. 1991. *Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage*. United States of America: A Harvard Business Review Book.
- Pearche II, J. A., & Robinson, R. B. 1991. *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*. (4th ed.). Boston: Richart D. Irwin, Inc.
- Sharplin, A. 1985. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Siagian, S. P. 1998. *Manajemen Statejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sonhadji, A. K. H. 2001. *Analisis SWOT: Suatu Analisis Lingkungan dengan Menggunakan Manajemen Strategik*. Makalah tidak diterbitkan. Malang: UM.
- Wahyudi, A. S. 1996. *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas secara garis besarnya dapat disimpulkan sebagai berikut. Pemilihan strategi induk perusahaan atau lembaga pendidikan membutuhkan pemikiran yang mendalam. Strategi induk yang sering digunakan dalam pengembangan lembaga pendidikan atau perusahaan, yaitu: konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, penetrasi pasar, usaha patungan, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerasi, pengurangan/perubahan haluan, penciutan, likuidasi, dan kombinasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan strategi adalah strategi masa lalu, ketergantungan eksternal, sikap manajemen terhadap risiko, percaturan kekuatan dalam organisasi, peranan manajemen puncak, ketepatan waktu, dan reaksi pesaing. Teknik-teknik yang dikembangkan yang digunakan untuk memutuskan strategi adalah Analisis Kesenjangan, Matriks Seleksi Strategi Induk, Boston Consulting Group (BCG), Model Kelompok Strategi Induk, Matriks SWOT, dan Daur Kehidupan Produk

Mengingat pentingnya pemilihan strategi disarankan kepada para manajer untuk memikirkan dengan sungguh-sungguh dalam menetapkan strategi perusahaan atau lembaga pendidikan karena ketidaktepatan pemilihan strategi dapat menyulitkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.