

IMPLEMENTASI “SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE (SCA) PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA (PTS)

Oleh:

Aridha Prassetya

Dosen FE Universitas 45 Surabaya

Email : prasyaariiedha@ymail.com

ABSTRACT

Public universities may have no difficulties to market their product, because they have had a strong settled brand. The brand which has been stuck on the mind of public or prospect. These public universities have been trusted for along time ago, especially if we talk about the product quality. Public has an opinion that public university is the best institution you must choose, because you'll get your superior dignity from there.

Asking anyone about university, whoever will choose the public university first, of course. And after that, if they don't succeed for the selection, they just decide to consider another one (private university). As we know, because of it's brand, the public university can price its products on whatever level.

On the other hand, the prospect doesn't need any deep consideration for the price. They will pay it, no matter about the price. Even if it is so expensive, as long as they can be received as its student. Because “the brand” will give them “the brand” too, in the future.

Private university has to face something that rather special, relevant to this difficult condition. It is worried that public university will get more students than they can reach. It is worried that public university will open more and more classes. They all have to compete, then. This competition makes them think harder. They're now, fighting to find the answer of “how to win the competition”.

As we know, that, winning a competition depends on the ability to create a competitive advantage. So, they compete to build a competitive advantage, to try to be a different institution compared to others. They make a new department which is called marketing department. This department is expected to handle any marketing problems. The goal is one. It is “winning the competition”.

The question is “is it enough to build a competitive advantage?” And the answer is “No, it is not. It's not enough just building a competitive advantage”. We need something called “Sustainable Competitive Advantage (SCA)”. How to build an SCA? This following article will explain deeply.

PENDAHULUAN

Maret 2010, Mahkamah Konstitusi, berhasil memutus perkara besar, yakni “pembatalan” Undang-Undang Badan Hukum Perguruan Tinggi (BHPT). Sebenarnya, sejak awal digulirkannya *issue* rancangan undang-undang ini, Perguruan Tinggi Swasta (PTS) tidak begitu *concern*, sebab, diterapkan atau tidak diterapkannya Undang-undang BHPT, mestinya PTS tidak terpengaruh.. Kehidupan yang mandiri dalam pengelolaan sebuah lembaga pendidikan, bukan merupakan hal baru. Hal ini telah dialami oleh PTS sejak awal berdirinya, meskipun tentu saja dengan keterlibatan Yayasan di dalamnya. Yayasan dan rektorat PTS bersama-sama mengelola lembaga mereka. Adapun sumber pendapatan yang dikelola untuk pengembangan lembaga adalah dana yang berhasil dihimpun dari mahasiswa. Di luar itu, tidak menutup kemungkinan ada beberapa sumber lain yang dikelola oleh beberapa *profit center*, seperti LPPM dan beragam Pusat-Pusat Kajian yang didirikan untuk dan atas nama kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat.

Berdasarkan kebiasaan mengelola secara mandiri, seharusnya PTS tidak perlu khawatir. Namun, ketika ada gejala lain yang muncul, maka PTS dapat merasakan bahwa implementasi Undang-Undang BHPT ternyata berdampak menurunnya jumlah mahasiswa yang berminat. Implementasi Undang-Undang BHPT dapat dimaknakan sebagai “pelepasan” subsidi pemerintah yang selama ini diberikannya kepada PTN. Konsekuensinya, mereka yang selama ini terlalu banyak bersandar, harus berpikir keras bagaimana caranya nanti menutup segala pembiayaan yang diperlukan. Apalagi nantinya tak akan ada pegawai negeri, akan tetapi para dosen diperlakukan sebagai pegawai Universitas. Oleh karena itu, yang terjadi kemudian adalah perancangan langkah-langkah strategis. Satu diantaranya adalah strategi produk. Langkah “modifikasi produk” pun ditempuh. Macam-macam jenis produk ditawarkan melalui berbagai jalur yang tak jelas bedanya, pada berbagai level harga (SPP/sumbangan pendidikan). Bagi segmen berduit, “membeli” jasa pendidikan tinggi yang “merk”nya telah *settled*, adalah bukan masalah. Artinya, berapapun sumbangan yang disyaratkan, maka “produk” pun akan dibeli juga, asal mereka bisa terangkat “nama” nya bisa berkuliah di PTN ternama, yang selama ini dikenal *qualified*.

Meskipun Undang-Undang BHPT itu dibatalkan oleh Mahkamah Konstitusi, namun dampak implementasi sebelumnya masih berpengaruh. Persaingan masih ketat antar lembaga perguruan tinggi. Disamping dampak Undang-undang BHPT yang sempat diimplementasi, ada faktor lain yang tak kalah pentingnya. Data bahwa pada 2010 ini, ada sejumlah dua belas juta sarjana menganggur (www.menkokesra.go.id), merupakan faktor penyebab pula bagi turunnya minat lulusan SLTA untuk melanjutkan ke perguruan tinggi. Masyarakat mengalami ketakutan dengan adanya fakta ini. Produksi atau alumni perguruan tinggi hanya sekitar 30% dapat terserap oleh dunia kerja. Tujuh puluh

persen sisanya, masih mencari pekerjaan. Ini adalah “beban” tersendiri yang tidak ringan bagi lembaga perguruan tinggi.

PTS, dengan atau tanpa Undang – Undang BHPT, kemampuan pengelolaan pasti terus dilaksanakan, diperbaiki dan disesuaikan. Sebab semakin hari dihadapkan pada situasi bahwa *demand* menjadi makin lebih kecil dibanding *supply*. Salah satu usaha yang dapat dilakukan agar dapat bersaing adalah membangun apa yang dikenal sebagai *competitive advantage*, atau keunggulan bersaing. Lembaga harus memiliki keunggulan agar dapat bersaing dengan para pesaingnya. Oleh karena itu, lembaga-lembaga yang ada saling berlomba untuk membangun dan memperkenalkan *competitive advantage*. *Competitive advantage* yang telah dibangun ini kemudian diperkenalkan atau dikomunikasikan melalui suatu departemen yang akhir-akhir ini banyak dibentuk oleh perguruan tinggi, yakni departemen pemasaran atau humas atau *public relation*.

Dalam perkembangan pengetahuan, ternyata *competitive building* saja belumlah cukup, masih ada satu perkembangan keilmuan yang penting yaitu *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Artikel ilmiah ini akan menjawab dua hal :

Apakah *sustainable competitive advantage (SCA)*
Bagaimana implementasi SCA pada lembaga perguruan tinggi

COMPETITIVE ADVANTAGE

Sebelum menjawab pertanyaan *what next after competitive advantage*, maka alangkah baiknya kita mengingat kembali apakah yang dimaksud dengan *competitive advantage*.

Competitive advantage is the product of at least one of the following: superior efficiency, superior quality, superior innovation, and superior customer responsiveness. (Hill&Jones,1995)

Menurut *Hill and Jones*, memiliki *competitive advantage* berarti memiliki salah satu atau beberapa kondisi, antara lain superioritas efisiensi, superioritas kualitas, superioritas inovasi dan superioritas respon pelanggan.

Apabila sebuah organisasi atau bisnis berhasil menekan biaya seefisien mungkin, sehingga pada gilirannya akan dapat menetapkan harga yang bersaing diantara para pesaingnya, maka hal ini dapat merupakan *competitive advantage* atau keunggulan bersaingnya. Apabila sebuah perusahaan atau bisnis dapat memberikan kualitas yang paling bagus (*superior*) diantara para pesaingnya, maka hal ini dapat merupakan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing yang ia miliki dan dapat dikomunikasikan kepada calon pelanggan atau pelanggannya dengan cara yang tepat. Apabila sebuah organisasi atau bisnis senantiasa mampu menciptakan pembaharuan-pembaharuan atau inovasi atas produknya dan apa yang dia lakukan selalu lebih “baru” dibanding para pesaing yang ada, maka ini pun merupakan keunggulan bersaing. Demikian pula apabila

sebuah perusahaan atau bisnis mampu menarik simpati dan bahkan empati dari konsumen, sehingga konsumen meresponnya dengan sangat bagus, lebih dibanding respon mereka kepada pesaing, (dan ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan *demand*), maka ini juga merupakan keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing ini harus disampaikan kepada konsumen dengan sangat komunikatif, sehingga tidak akan terjadi salah persepsi di kemudian hari (paska pembelian). Kesalahan persepsi terhadap proses penyampaian keunggulan bersaing akan dapat “membunuh” eksistensi perusahaan atau bisnis itu sendiri.

Selanjutnya, apakah syarat untuk mencapai superioritas yang dimaksud? *Hill and Jones* mengemukakan bahwa “ *Achieving superiority here requires that a company develop appropriate distinctive competences, which in turn are a product of the kinds of resources and capabilities that a company processes*”. (*Hill&Jones,1995*) Ini berarti bahwa untuk mencapai superioritas (efisiensi, kualitas, inovasi dan respon konsumen), maka sebuah organisasi/bisnis harus mengembangkan kompetensi khusus (*distinctive competences*) yang sesuai. *Distinctive competences*, ini merupakan hasil proses dari *resources* dan kapabilitas.

Pendapat lain dikemukakan oleh *Michael Porter*. Ia mengidentifikasi dua tipe dasar *competitive advantage*, yaitu: (1) *cost advantage* dan (2) *differentiation advantage*. *A competitive advantage exists when the firm is able to deliver the same benefits as competitors but at a lower cost (cost advantage), or deliver benefits that those of competing products (differentiation advantage)*. Thus, *competitive advantage enables the firm to create superior value for its customers or superior profits for itself*. (<http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage>).

Dari pendapat tersebut dapat ditarik pemahaman bahwa, *competitive advantage* itu hanya “ada”, apabila suatu lembaga perguruan tinggi swasta (sebagaimana merupakan kasus yang dibahas) memiliki keadaan sebagai berikut:

when the firm is able to deliver the same benefits as competitors but at a lower cost (cost advantage).

Ketika suatu lembaga perguruan tinggi mampu memberikan “manfaat produk” yang sama dengan “manfaat produk” yang diberikan oleh para pesaingnya, “tetapi” dengan biaya produksi yang “lebih rendah” dari biaya produksi yang dikeluarkan oleh para pesaingnya, maka unsur *competitive advantage* telah dipenuhi. Kemampuan efisiensi biaya, akan memberikan *cost advantage* dan ini berdampak pada strategi penetapan harganya. Sehingga pada gilirannya, melalui harga yang bersaing ia akan mampu menarik minat calon mahasiswa. (ini akan menjadi kenyataan hanya apabila kondisi biaya promosi tak menjadi masalah dan perguruan tinggi yang bersangkutan telah *settled* dengan jumlah mahasiswa yang optimal, sebab perguruan tinggi yang terkategori

“dibawah garis kemiskinan”, akan sulit mencapai apa yang dinamakan sebagai *cost advantage*)
when the firm is able to deliver benefits that those of competing products (differentiation advantage)

Ketika suatu lembaga perguruan tinggi mampu memberikan sesuatu produk atau layanan yang berbeda kepada pelanggannya (mahasiswa, masyarakat pengguna alumni, masyarakat), lebih dari apa yang diberikan oleh para pesaingnya. Inilah yang dinamakan dengan *differentiation advantage*. *Differentiation advantage* adalah keuntungan yang diperoleh lembaga perguruan tinggi sebagai konsekuensi dari penyerahan produk/layanan yang *different*, berbeda, lain dari yang lain. Apabila lembaga perguruan tinggi mampu memberikan sesuatu yang *different*, maka hal ini dapat menjadikan para mahasiswa dan atau *user* nya, akan juga menjadi sesuatu yang berbeda. Dengan demikian baik lembaga maupun pengguna akan diuntungkan. Pengguna diuntungkan karena mereka menjadi sosok yang berbeda, lembaga juga diuntungkan karena bukan tidak mungkin, pasar yang terpuaskan akan menjadi alat promosi yang gratis dan murah (*word of mouth*). Namun demikian, sesuatu yang ironis masih sering didapati. Melihat kenyataan yang dialami oleh lembaga perguruan tinggi di Indonesia, yang sebagian besar, kurikulumnya nyaris sama dan saling mencontek satu dengan yang lain, bagaimana mungkin diferensiasi dapat dengan mudah diterapkan?

Simak saja 140-150 SKS kurikulum yang ada dan harus ditempuh di Fakultas Ekonomi perguruan tinggi yang ada di bawah naungan Kopertis Wilayah VII, untuk jurusan manajemen dan akuntansi. Hampir semuanya mirip, nyaris tak ada yang berbeda. Inilah yang menyebabkan “kesulitan” untuk “menjual diri”, karena tidak ada sesuatu yang berbeda yang dapat diandalkan untuk meyakinkan minat calon mahasiswa.

Namun demikian, ada *fenomena diferensiasi* pada salah satu perguruan tinggi di Surabaya. Berdasarkan hasil survey penulis, selama dua tahun terakhir, Universitas Ciputra (UC) adalah sebuah contoh ekstrim perguruan tinggi yang benar-benar berani mengkomunikasikan kepada pasar bahwa ‘dirinya’ berbeda dengan perguruan tinggi lain, baik dari sisi *resources* maupun *capabilities*. UC tak hanya mengartikulasikan bagaimana “proses produksi” dalam lembaganya ini berjalan dengan sangat berbeda, tapi ia “merealisasikan” apa yang sudah diartikulasikan dan dikomunikasikan tersebut melalui berbagai media yang mungkin. Komitmen mencetak *entrepreneur* sangat dijunjung tinggi. Hal ini terbukti dengan adanya ekshibisi “praktik bisnis”, yang selalu digelar secara rutin oleh para mahasiswanya, di Mall yang ada di Surabaya . Yang tak kalah penting adalah kesediaan mahasiswanya untuk ikut serta menerapkan metode *word of mouth* guna promosi lembaganya. dan ini dengan senang hati dilakukan oleh para mahasiswanya yang selama ini telah menikmati pendidikan di sana.

Realita lain, hampir dalam setiap acara pameran pendidikan, UC berhasil menjual habis formulir mahasiswa baru, bahkan sebelum kurun waktu pameran itu berakhir. Padahal untuk tingkat sarjana strata satu, biaya kuliah yang disyaratkan di Universitas Ciputra (UC) ini, jauh melebihi biaya kuliah strata dua di beberapa perguruan tinggi swasta di Surabaya. Sementara itu, kejadian ekstrim sebaliknya dialami oleh beberapa perguruan tinggi swasta yang mengikuti acara pameran yang sama. Dengan ukuran stand yang sama atau bahkan lebih besar dari UC, mereka hanya mampu menjual maksimal sepuluh hingga tiga belas formulir pendaftaran.

Jawaban dari semua ini adalah *competitive advantage* yang *clear*. Keunggulan bersaing yang jelas, tidak samar-samar. Jika UC memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas (*clear*) dan spesifik, yakni ia hendak mencetak sarjana yang berjiwa *entrepreneur* kelak, tujuan yang tertuang dalam visi misi perguruan tinggi lain justru mengambang, bahkan terkesan “jauh panggang dari api”, berputar-putar dan tak dapat dipahami. Padahal alangkah baiknya jika pernyataan visi misi itu dibuat SMART (*specific, measurabe, achievable, reality based, and time based*). (Roy Sambel dan Aribowo Prijosaksono:2003)

UC tidak menuliskan visi misinya sebagai visi, misi, akan tetapi pada sudut kiri atas *website* nya, ia tuliskan kalimat “*UC Creating World Class entrepreneurs*”. Sementara itu, jika kita “klik” salah satu menu dalam *website* nya, yakni yang berjudul “*Why UC?*”, salah satu jawabannya adalah: “*Unique teaching method with curriculum guidance&entrepreneurship skill*” Pembentukan Spirit Entrepreneurial sejak awal merupakan misi dan keunikan mendasar dari UC. Sementara universitas lain masih berfokus untuk menciptakan pekerja terlatih, UC telah membentuk pencipta lapangan kerja. Selama 4 tahun, pengajaran kurikulum setiap jurusan dikemas dengan spirit *entrepreneurial* sehingga menjadikannya sebuah sistem belajar mengajar yang unik dan mampu meningkatkan keahlian serta kemampuan soft skill mahasiswa pada waktu yang bersamaan. (<http://www.ciputra.ac.id>)

Jika UC mampu meyakinkan calon mahasiswa bakal menjadi apa mereka kelak setelah lulus sarjana (dalam hal ini wirausaha sejati), maka UC pun berani fokus dan komit untuk benar-benar mencetaknya. Tidak demikian halnya dengan perguruan tinggi “XYZ”, yang oleh karenanya hanya mampu menjual maksimal tiga belas buah formulir (itu pun sudah dengan memberikan discount khusus).

Memiliki visi, misi dan tujuan yang indah, memang mulia, tetapi terhadap visi, misi dan tujuan yang indah ini sebaiknya dilakukan evaluasi secara periodik (*up_dating*). Dengan tindakan *up dating* yang demikian, akan dapat segera dilakukan langkah-langkah perbaikan, mana yang telah tercapai dan mana yang “jauh panggang dari api” atau *impossible to reach*. Jika memang diperlukan, maka jangan ragu-ragu untuk melakukan strategi *turn around*, melalui perubahan

visi, misi dan tujuan untuk dapat menjadi *different* dan memiliki *competitive advantage*.

Dalam sebuah buku yang berjudul *Change*, ada sebuah paragraf yang berbunyi:

"...perubahan itu juga tampak pada universitas-universitas besar di Amerika Serikat, yang dibuat pusing oleh *Phoenix* yang menawarkan *subjects*, bukan *degree* (gelar) kesarjanaaan. Kampus *non degree* ini sekarang menjadi yang "terbesar" dan "paling sehat" di Amerika Serikat. Mahasiswa boleh memilih *subject* (mata kuliah) apa saja untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya, bukan mengikuti aturan perkreditan untuk memperoleh gelar. (Rhenald Kasali: 2005).

Apa yang telah dilakukan *Phoenix* adalah sebuah tindakan nyata, sebuah langkah diferensiasi yang "menantang" pasar sekaligus memanfaatkan ceruk pasar (*market niche*), yang selama ini dibiarkan oleh "pebisnis" bidang pendidikan. Inilah juga yang dinamakan sebagai *competitive advantage*.

Seperti telah dikemukakan, persoalan *competitive advantage* adalah persoalan memberikan *superior value* kepada *customers* dan persoalan menghasilkan *superior profit* bagi dirinya sendiri (dalam hal ini adalah Institusi Perguruan Tinggi yang bersangkutan). Bagaimana mungkin sebuah perguruan tinggi akan dapat memiliki *superior value* dan bahkan menghasilkan *superior profit* jika ia tampak tak ada bedanya dengan yang lain?

Beberapa contoh visi misi lembaga perguruan tinggi di bawah ini, dapat diperbandingkan satu dengan yang lain.

Misi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya adalah : "Menghasilkan lulusan dan karya ilmiah di bidang ilmu ekonomi yang memiliki keunggulan dalam relevansi dan kemutakhiran yang dicirikan oleh nilai moral dan etika melalui kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat secara terpadu dan berkelanjutan sehingga mampu bersaing secara internasional". (www.fe.unibraw.ac.id)

Visi Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Surabaya (FBE Ubaya) adalah: "FBE Ubaya bertekad untuk menjadi sebuah institusi pendidikan tinggi yang merupakan *benchmark* baik secara nasional maupun internasional dalam pengembangan kualitas akademik, hubungan bisnis dan industri, dan jejaring global". (<http://www.ubaya.ac.id>)

Visi STIESIA adalah: " STIESIA menjadi perguruan tinggi unggulan di bidang bisnis dan akuntansi, serta menghasilkan lulusan yang beriman dan bertaqwa serta mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era global". (<http://www.stiesia.edu.com>)

Visi Fakultas Ekonomi Universitas Yos Sudarso (Uniyos surabaya): "Menciptakan SDM yang memiliki keunggulan kompetitif di era globalisasi". (<http://www.uniyos.ac.id>)

Visi Fakultas Ekonomi Untag 17 Agustus 1945: "Terwujudnya Fakultas Ekonomi Untag Surabaya sebagai Perguruan Tinggi Unggulan yang memiliki daya saing tinggi, berwawasan kebangsaan, menjunjung tinggi harkat kemanusiaan, serta mampu beradaptasi terhadap perkembangan IPTEK Bidang Ekonomi menuju pembangunan masyarakat industri". (<http://www.untang-sby.ac.id>)

Visi Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Putra Surabaya: "Menjadikan Fakultas Ekonomi yang maju, mandiri dan modern, sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang ekonomi, yang memberi kontribusi bagi masyarakat dan negara melalui penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi". (<http://www.wijayaputra.ac.id>)

Visi, misi Fakultas Ekonomi Universitas 45 Surabaya (tidak diketemukan dalam *searching* di internet)

Visi, misi Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka surabaya (tidak diketemukan dalam *searching* di internet)

Membaca visi misi beberapa lembaga perguruan tinggi tersebut di atas, maka yang namanya *differentiation*, hampir tidak terlihat. Sampel ini diambil secara acak untuk kepentingan menampilkan contoh riil dalam penciptaan sebuah diferensiasi. Bukan merupakan fokus bahasan.

Pendapat yang bersifat defensif mungkin akan muncul mengingat visi misi bisa saja nampak atau terlihat sama. Lembaga perguruan tinggi akan kelihatan bedanya apabila dilihat lebih jauh lagi pada pernyataan detail yang tercermin dalam tujuan dan rencana program organisasi. Diferensiasi akan nampak jelas pada "tujuan" sebagai rincian detail dari visi dan misi. Oleh karena bahasan ini tidak berfokus kepada visi, misi dan tujuan organisasi, maka artikel ini dapat digunakan sebagai stimulan bagi penulis (peneliti) lain untuk mengkaji persoalan ini secara lebih jauh dan mendalam. Akan menemukan realita, bahwa visi, misi, tujuan yang terdapat dalam *website* banyak lembaga pendidikan tinggi (khususnya di Jawa Timur, sebagai area lokasi survey), belumlah benar-benar jelas dan terfokus (sebuah hipotesis yang masih perlu dibuktikan kebenarannya).

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Selanjutnya *Competitive Advantage* belumlah cukup, masih harus disempurnakan dengan konsepsi SCA, sebagai tindak lanjut dari CA yang sudah dibangun.

SCA adalah *competitive advantage* yang berkelanjutan atau berkesinambungan. Jadi, ketika sebuah lembaga/institusi telah menemukan dan menciptakan keunggulan bersaingnya, maka keunggulan bersaing ini haruslah dievaluasi secara periodik dan kontinyu, agar ia dapat memberikan keuntungan yang memadai, baik keuntungan yang bersifat fisik (finansial/komersial) maupun non fisik (sosial).

Vadim Kotelnikov penemu dan mentor *Ten3 Bussiness e_coach*, mengemukakan bahwa *Sustainable Competitive Advantage (SCA)* adalah " *How to survive*

against your competition over along period of time and succeed in bussiness".
(<http://www.1000ventures.com>).

Pengertian dalam bahasa Indonesianya, " keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah upaya yang dilakukan, bagaimana caranya agar organisasi/bisnis/institusi dapat bertahan menghadapi pesaingnya dan dapat berhasil dalam jangka waktu yang panjang.

Untuk menciptakan keunggulan bersaing yang terpelihara atau berkelanjutan, apakah yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi/bisnis/lembaga? *Kotelnikov* mengemukakan ada lima kriteria yang harus dipenuhi untuk perolehan sebuah SCA. Menurutnya, produk yang dihasilkan harus memenuhi kriteria:

unique,

Unique dalam kamus English-Indonesia, berarti "tunggal" dan "tak berbanding". Berbicara tentang Fakultas Ekonomi lembaga pendidikan tinggi, maka hal yang dipertanyakan adalah *uniqueness* atau keunikan apakah yang dimiliki oleh jurusan/fakultas masing-masing lembaga. Apakah keunikan ini terletak pada cara seleksi calon mahasiswa baru, kegiatan proses belajar mengajar, kurikulum yang diterapkan, ataukah hal-hal lain sehingga alumni yang dihasilkan menjadi *different* atau berbeda dari alumni lembaga lain? Dapatkah kita mendefinisikan dengan jelas keunikan 'produk' yang kita miliki tersebut? Jika kita bersedia mengkaji kembali beberapa contoh visi misi lembaga PT di atas, dapatkah anda menjelaskan apa beda satu diantara yang lainnya? Semua nyaris tak nampak bedanya bukan?

difficult to replicatate,

Tentu saja keunggulan bersaing yang telah dibangun dan di-klaim sebagai keunggulan bersaing masing-masing lembaga PT, seharusnya sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Sudahkah lembaga PT kita memiliki karakter yang sulit untuk ditiru?

superior to competition,

Oleh karena karakter yang tidak mudah ditiru, maka sebuah lembaga PT dapat menjadi superior diantara pesaing-pesaingnya.

Sustainable

Apakah karakter keunggulan bersaing yang dimiliki sebuah lembaga PT, ini dapat berkelanjutan, tidak "mandheg" di tengah jalan karena perubahan situasi dan kondisi yang tiba-tiba? Sejauh mana kemampuan sumber daya (manusia, finansial, dsb.) sebuah lembaga mampu meng-cover setiap perubahan yang terjadi?

applicable to multiple situation

Apakah produk yang dihasilkan oleh sebuah lembaga PT yang memiliki keunggulan bersaing dapat diimplementasikan dalam berbagai situasi?

BAGAIMANA MEMBANGUN SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE?

Kotelnikov mengistilahkannya sebagai *the focal point of SCA's strategy*. Faktor apakah yang harus diperhatikan agar produk yang dihasilkan oleh sebuah organisasi/bisnis/lembaga dapat memenuhi lima kriteria yang telah disebutkan di atas? Beberapa kondisi yang disyaratkan oleh *Kotelnikov* diistilahkan sebagai *focal point* (titik cahaya) *of strategy*. *The focal point of strategy* tersebut antara lain:

distinctive capabilities and competencies

customer focus

dynamic strategy

innovation

organization and process

Distinctive capabilities and competencies

Adalah tidak mungkin kita dapat menciptakan produk yang unik dan sulit direplikasi oleh para pesaing tanpa memiliki sumber daya dengan kapabilitas dan kompetensi yang berbeda (*distinctive*). Bagaimana mungkin produk yang dikehendaki mampu bersaing secara internasional (sesuai visi misi), sementara dari sisi "bahasa" sebagai alat komunikasi pada dunia internasional, mereka, para mahasiswa atau alumni masih lemah, para dosen yang bekerja di "bagian produksi" tak mampu berbahasa internasional dengan baik dan mata kuliah *English* atau *foreign language* yang lain diberikan hanya satu semester saja. Sarjana ekonomi yang mampu bersaing secara global atau di dunia internasional, membutuhkan para dosen yang "berani" membaca literatur-literatur dan kasus-kasus yang juga berskala internasional, dan kemudian bersama-sama mahasiswa belajar memahami dan memecahkannya. Jika diantara ribuan alumni, yang dapat bersaing hanya satu dua orang saja, hal ini bukan karena lembaga perguruan tinggi yang bersangkutan, tapi karena mahasiswa atau alumni tersebut menciptakan *uniqueness* nya sendiri diantara ribuan alumni yang lain, hingga ia memenangkan persaingannya dengan alumni yang lain.

Jika sudah demikian, maka *updating* visi misi sangat perlu dilakukan agar visi misi yang diekspos kepada khalayak menjadi *reliable* dan *reachable*. Mengapa harus malu-malu mengatakan ingin bersaing pada tingkat regional maupun nasional, tetapi menonjol di satu hal yang khusus? Ada sebuah perguruan tinggi yang telah mencoba hal ini. Namun, adalah ironis jika sebuah Fakultas Ekonomi yang visi misinya adalah mencetak sarjana ekonomi yang mampu memahami dan memecahkan persoalan ekonomi perkotaan sementara diskusi-diskusi yang dilakukan mahasiswa di kantin-kantin adalah persoalan politik, menghabiskan waktu "bermain *blue/black brrry*" dan tak pernah sekalipun terdengar turun ke kampung-kampung kumuh dan miskin yang ada di perkotaan, untuk didengarkan dan dipecahkan persoalannya.

Sebuah ironisme lain, nampak pada lembaga perguruan tinggi yang menggebu-gebu menawarkan jurusan ilmu informatika sementara laboratorium informatika yang dimiliki tidak representatif dan bahkan *website* nya pun tidak ada.

Customer Focus

Perkembangan kebutuhan dan keinginan pasar atau *customer* tidak boleh diabaikan, karena hal ini dapat merusak hubungan baik antara organisasi perusahaan dan pasarnya.

Lingkungan selalu berubah. Organisasi atau perusahaan harus memiliki strategi yang dinamis dan inovatif untuk merespon perubahan yang ada. Untuk itu segala proses dalam organisasi, termasuk kultur organisasi menjadi penting untuk ditinjau kembali.

Sebagai contoh, Universitas Indonesia (UI), yang sejak akhir tahun 2000 telah menjadi BHMN, telah melakukan serangkaian perubahan kultur. Pada 2010, tak akan lagi ada dosen yang berstatus pegawai negeri sipil, semuanya pegawai Universitas dan UI dipastikan akan menjadi *Research University* pada tahun ini. Untuk menjadi rektor dan dekan tak lagi melalui pemilihan, tapi melalui seleksi layaknya pada perusahaan. Dibentuk lembaga baru yang bernama Majelis Wali Amanah yang akan memberikan arahan masa depan lembaga secara non akademis. Organisasi mulai dibenahi. Mulai dipisahkan antara *commercial ventures* dengan *non commercial ventures*. Sistem informasi keuangan diintegrasikan. Setelah semua selesai, UI mulai membentuk budaya korporat baru. (Rhenald Kasali, 2005).

Fokus kepada pelanggan harus dilakukan. Dalam hal lembaga perguruan tinggi, pelanggan adalah mahasiswa dan masyarakat pengguna jasa lembaga perguruan tinggi. Jasa yang dimaksud antara lain penelitian dan pengabdian masyarakat. Membuka kontak dengan pelanggan adalah hal penting sebagai syarat kefokuskan kepada pelanggan.

Pembukaan kontak akan menciptakan *atmosfer*. Ada empat hal penting yang harus dicapai ketika hendak membuka kontak, yakni (1) membina hubungan baik dengan pelanggan, (2) memperjelas tujuan pertemuan, (3) menetapkan fokus pada pelanggan dan (4) menjembatani kebutuhan (Richardson:2005)

Pendapat lain tentang *customer focus* juga dikemukakan oleh Hill and Jones. "A company can not be responsive to its customers' needs unless it knows what those needs are. Thus the first step to building superior customer responsiveness is to motivate the whole company to focus on customer. The means to this end are leadership, shaping employee attitudes, and mechanisms for bringing customers into the company". (Hill and Jones:1995)

Dynamic Strategy

Mengapa ada organisasi yang gagal dan ada yang sukses? Kegagalan sebuah organisasi/bisnis/lembaga dipicu oleh kegagalan perencanaan strategi. *“strategic planning often fails because executives do not plan for uncertainty and because ivory tower planners lose touch with operating realities” (Hill and Jones:1995)*

Perencanaan strategik bisa gagal karena dua sebab. Pertama, para eksekutif atau pimpinan tidak memperhitungkan adanya faktor ketidakpastian dan ke dua, para perencana “menara gading” kehilangan kontak dengan realita. Lingkungan selalu berubah. Ini yang harus dipahami oleh para eksekutif organisasi.

Bahkan apa yang tidak mungkin, dalam perkembangan waktu bisa menjadi mungkin. Tak dapat dihindari bahwa Undang Undang BHPT, akan mengarahkan lembaga pendidikan tinggi menjadi suatu lembaga yang bersifat komersial dan makin bersaing. Jasa pendidikan masyarakat lama-lama akan dijadikan sebagai produk yang dapat dihargai secara komersial. Sebab, jika tidak, dari mana lembaga ini akan menghidupi para karyawan dan para dosennya? Bukankah situasi komersialisasi pendidikan dulu hampir tidak pernah diperkirakan akan terjadi?

Siapakah yang dimaksud dengan *ivory tower planner*? Adalah mereka para eksekutif pada tingkat korporat, yang merumuskan visi misi organisasi. Visi misi organisasi sering dirumuskan bagai menara gading yang tidak realistis, sulit untuk dicapai. Inilah yang biasa diistilahkan sebagai jauh panggang dari api. Rencana dan cita-cita organisasi menjadi tidak pernah tercapai karena terlalu tinggi ditetapkan. Strategi haruslah dinamis, fleksibel merespon setiap perubahan dan rumusan cita-cita haruslah realistis. Sesuaikan dengan sumber daya (manusia, finansial, dll) yang dimiliki. Jika sumber daya yang diperlukan tidak dimiliki, bisakah diperoleh dengan cara-cara yang lain misalnya “menyewa” atau *hired*, tentu saja kembali kepada kemampuan pembayaran “biaya sewa”. Jika tidak, lakukan *turn around strategy*, meluruskan kembali cita-cita organisasi. *Innovation*.

Inovasi adalah kata lain dari pembaharuan atau perbaikan. Kejadian penutupan beberapa jurusan pertanian pada beberapa perguruan tinggi merupakan indikasi adanya ketidakmampuan dari lembaga yang bersangkutan melakukan hal-hal inovatif guna menarik minat calon mahasiswa. Betapa ironisnya ketika negeri ini mengaku bahwa negara ini adalah negara agraris akan tetapi pendidikan yang berbasis pertanian justru gulung tikar. Bukan hanya itu. Mahasiswa dan para dosen pertanian tak cukup mendapat dukungan baik dari pemerintah maupun dari lembaganya sendiri (internal) untuk mempromosikan diri/jurusannya. Perhatikan contoh kasus produk Rinso yang kemudian pernah muncul dengan nama *Rinso Baru*. Kata “baru” itu adalah salah satu strategi rinso untuk menarik minat pasar yang sudah mulai jenuh pada waktu itu. Meskipun

tanpa secara signifikan menambahkan komposisi yang baru, tetapi di mata konsumen rinsa yang hadir dengan tambahan kata baru, adalah tetap saja rinsa baru (bukan rinsa lama).

Demikian juga halnya untuk mempromosikan sebuah jurusan pertanian, dapat saja jurusan ini dikomunikasikan dengan sentuhan inovatif, misalnya jurusan "pertanian modern" atau "pertanian inovatif" atau apapun istilahnya. Mengapa? Sebab kata pertanian dalam benak calon mahasiswa adalah sesuatu yang tradisional, tua, usang dan "jadul". Selebihnya, tinggal meredefinisikan makna kata modern dan inovatif. Modern tak berarti pembolehan penggunaan bahan kimia yang berlebihan. inovatif tak berarti mengizinkan secara semena-mena segala hal yang berbau anorganik. Modern atau inovatif adalah tidak menyimpang dari penyelamatan kesehatan para konsumen.

Jika kita hendak berfikir jernih, hasil-hasil pertanian sekarang ini yang justru banyak diimpor dari luar negeri adalah kebanyakan yang diberikan pupuk anorganik atau terkontaminasi dengan bahan-bahan berbau kimiawi. Hasil-hasil tani organik sebenarnya sangat memiliki peluang besar, sebab hal ini sesuai dengan misi dunia dalam hal kesehatan. Alatnya boleh modern agar pekerjaan lebih efektif, namun senyawa atau pembentuk produk haruslah murni sehat dan mendukung kesehatan dan penyehatan konsumen. Sekarang ini supermarket produk-produk organik masih sangat terbatas dan harga-harga sangat mahal. Ini adalah peluang yang menjanjikan.

Organization and Process

Untuk menghasilkan produk yang bagus dan berkualitas, sebuah organisasi perguruan tinggi memerlukan sesuatu proses yang berkualitas pula. Organisasi memiliki orang-orang atau SDM. Orang-orang ini, utamanya adalah para dosen. Mereka dapat dianalogkan sebagai departemen produksi dalam sebuah organisasi. Para dosen adalah mesin yang bertugas melakukan proses produksi dengan mahasiswa sebagai bahan baku, yang kemudian akan diolah menjadi produk akhir yaitu alumni/sarjana yang berkualitas. Setidaknya, hasil-hasil olahan ini harus mampu menjadi sosok/generasi yang berdayaguna. Pertanyaannya adalah sudahkah selama ini alumni kita berdaya guna? Sudahkah para dosen yang mengajarkan ilmu kepada mahasiswa betul-betul kompeten di bidangnya? Jika pun membuka jurusan baru yang sedang "trend", sudahkah lembaga mempunyai kemampuan dan kesiapan (seperti ketersediaan fasilitas laborat dan praktisi) ? Jika hanya bermodal tekad, itu sama halnya dengan bunuh diri. Mahasiswa akan meninggalkan dan menjadi alat promo yang negatif bagi lembaga.

Sebagai contoh, seorang anak yang masih sangat muda, lulusan SMK, usianya baru 18 tahun, saya tanya mengapa ia yang sudah dua kali bergabung dengan perguruan tinggi jurusan informatika, akhirnya justru memilih keluar dan tidak berkuliah. Ia menjawab bahwa apa yang diperoleh di SMK dan pengetahuan yang dapat digali dari internet jauh lebih fokus, lebih banyak, lebih

efektif dan lebih murah dari pada di tempat kuliah yang memberikan kurikulum yang tidak fokus. Ketika saya tanya berapa dia digaji dalam pekerjaannya yang sekarang, ternyata jauh di atas sarjana yang *fresh graduated*. Dua juta lima ratus dan ia lulusan SMK (*fresh*) di Surabaya. Sementara 30 orang sarjana *fresh graduated* mengaku dibayar sesuai UMR dan maksimal Rp 1.300.000,- Masihkah kita mempertahankan kurikulum yang tidak fokus dan terlalu umum? Empat tahun harus menempuh 140 lebih SKS di perguruan tinggi, mestinya mendapatkan lebih. Mengapa tidak mampu? Saatnya instropeksi dan memperbaiki proses dalam organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan bahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa membangun keunggulan bersaing saja itu belumlah cukup. Institusi yang dalam hal ini adalah lembaga perguruan tinggi harus senantiasa melakukan *up dating* terhadap keunggulan kompetitif yang telah dibangunnya. Hal ini dapat dilakukan melalui : menciptakan dan memelihara kapabilitas dan kompetensi yang unik, berbeda dari yang dimiliki oleh PT pesaing.

Berorientasi kepada *customer*, tetapi tetap berpegang kepada komitmen tri dharma perguruan tinggi. Bersaing secara *fair* serta berpegang kepada norma-norma sosial pendidikan, serta bertanggung jawab atas kualitas lulusan. menerapkan strategi yang dinamis dan adaptive relevan dengan lingkungan yang selalu berubah. Aktiv mengadakan tindakan perbaikan baik itu pada tingkat operasional maupun pada tingkat korporat/strategik.

Menitik beratkan pada kualitas proses dalam organisasi agar tercapai alumni/sarjana dengan kualitas yang memadahi dan dapat memenuhi kebutuhan pasar.

DAFTAR PUSTAKA:

- Bacal Robert, 2001, *Performance Management*, Gamedia, Jakarta
Clarke Liz, 1994, *The Essence of Change*, Terjemahan, Andi, Jogyakarta
Hamel, Gerry & CK Prahalad, 1995, *Kompetensi Masa depan*, Terjemahan, Binarupa Aksara, Jakarta.
Heene, and Sanchez, 1997, *Competence Based Strategic Management*, John Willey&Son, England.
Hill & John, 1997, "Strategic Management Theory", 3rd Ed., Houghton Mifflin, Boston.
Hunger J. David&Thomas L. Wheelen, 2000, *Strategic Management*, Addison Wesley, New Jersey.
Husein Umar, 2001, *Strategic Management in Action*, Gramedia, Jakarta
Porter, M.E., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, Newyork.
Renald Kasali, , 2005, "Change", Gramedia, Jakarta

Roy Sembel&Aribowo Prijosaksono, 2003, *Maximize Your Strength*, Elex Media Komputindo, Jakarta

Suwarsono, 1994, *Manajemen Strategik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

<http://www.quickmba.com/stratey/competitive-advantage>.

<http://www.1000ventures.com>)

<http://www.ubaya.ac.id,2007>

<http://www.fe.unibraw.ac.id>

<http://www.stiesia.edu.com>

<http://www.uniyos.ac.id>

<http://www.untag-sby.ac.id>

<http://www.wijayaputra.ac.id>)