

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Persaingan yang ada di berbagai bidang usaha, baik bidang usaha manufaktur maupun jasa, menuntut organisasi untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing. Organisasi harus dapat menerapkan suatu strategi yang tepat agar persaingan organisasi dapat berhasil dengan baik, hal ini perlu agar dapat mengungguli organisasi pesaing, sehingga organisasi dapat tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan. Organisasi harus dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki agar mengetahui, memahami, serta menerapkan suatu strategi yang baik. Analisis *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* (SWOT) dilakukan secara internal dan eksternal organisasi. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan analisis eksternal untuk mengetahui peluang yang dapat ditangkap, dan ancaman yang dihadapi organisasi. Analisis SWOT ini penting sebagai bagian organisasi untuk perumusan manajemen strategi yang akan dijalankan organisasi agar siap bersaing dan tidak dipandang sebelah mata oleh organisasi lainnya.

Wahyudi (1996:49-50) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor yang menyebabkan suatu organisasi melakukan analisis terhadap lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal antara lain organisasi tidak berdiri sendiri tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya yang selalu berubah setiap saat serta pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah organisasi. Analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman

yang dihadapi organisasi. Kekuatan dan kelemahan yang diidentifikasi oleh penilaian lingkungan internal, sedangkan peluang dan ancaman yang diidentifikasi oleh penilaian lingkungan eksternal (Dyson, 2004). Menganalisis lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan SWOT membantu untuk menentukan situasi saat ini dan untuk mengidentifikasi prospek utama dan tantangan yang signifikan. Jika digunakan dengan benar, SWOT dapat memberikan dasar yang baik untuk perumusan kebijakan. Informasi lebih lanjut tentang analisis SWOT dan langkah-langkah dapat ditemukan di Houben et al. (1999).

Kemajuan teknologi yang tinggi pada masa kini dan masa yang akan datang membuat dunia usaha semakin berkembang pesat, termasuk dunia usaha yang berkaitan dengan bidang pendidikan. Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, baik persaingan dalam organisasi manufaktur maupun organisasi jasa. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi organisasi untuk dapat berprestasi, seperti inovasi, budaya yang mendukung atau implementasi hal-hal yang baru.

Sebagian besar organisasi di Indonesia memiliki kecenderungan hanya memusatkan perhatian pada usaha untuk mencapai keuntungan atau laba semaksimal mungkin. Usaha yang dilakukan pada umumnya hanya memperhatikan biaya produk yang dihasilkan baik itu berupa barang maupun jasa, namun pada persaingan yang semakin ketat ini, setiap organisasi dituntut memiliki suatu keunggulan yang dapat dijadikan senjata untuk menghadapi persaingan. Dengan kata lain, setiap organisasi dituntut untuk mempunyai suatu kunci penting agar tetap memiliki eksistensi yang tinggi dalam kelangsungan hidup bisnisnya.

Menyadari pentingnya peran sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi, maka kebutuhan akan kualitas sumber daya manusia yang tinggi sangat diperlukan, khususnya pada dunia kerja. Sumber daya manusia yang berkualitas tidak berkembang dengan sendirinya melainkan harus dibentuk. Peranan pendidikan sangatlah besar, baik sistem maupun lembaganya dalam menciptakan manusia-manusia yang memiliki kompetensi untuk bersaing dalam era globalisasi ini.

Pendidikan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan yang diselenggarakan baik pada pendidikan dasar, menengah, maupun pendidikan tinggi bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Abbas, 2009:90).

Perguruan tinggi sebagai wahana penyiapan sumber daya manusia yang berkualitas mempunyai peran yang sangat strategis, oleh karenanya perlu terus ditata dan dikembangkan agar dapat mengikuti laju pembangunan yang semakin pesat. Rondonuwu (1998) mengemukakan bahwa untuk *'survive'* atau menang dalam persaingan dibutuhkan tidak hanya ketangguhan sumber daya manusia, finansial, juga sistem serta pendekatan manajemen yang berorientasi terbuka, objektif dan adaptif pada lingkungan internal serta eksternalnya. Dengan kata lain sebuah organisasi mampu mempertahankan keberadaannya bukan karena yang paling kuat melainkan yang mampu menyesuaikan dirinya dengan perubahan lingkungan yang ada.

Dunia pendidikan juga tidak lepas dari pengaruh ketatnya kompetisi yang ada baik dari aspek lembaga maupun sumber daya manusianya (dosen dan tenaga penunjang pendidikan). Lembaga pendidikan dapat berkembang, disegani sekaligus dicintai oleh sivitas akademika dan masyarakat apabila lembaga beserta perangkatnya dapat selalu menyesuaikan diri agar mampu berkiprah dan kompetitif, bila mungkin menjadi pemimpin pasar pada bidangnya. Kompetisi antar perguruan tinggi begitu terasa pada saat menjelang penerimaan mahasiswa baru setiap awal tahun akademik, di mana masing-masing perguruan tinggi berusaha semaksimal mungkin untuk menarik mahasiswa baru yang potensial.

Pendidikan Tinggi yang tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012, pasal 1 ayat (2) adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia (Penerbit, 2012:3), sedangkan pasal 1 ayat (6) menyebutkan bahwa Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi (Penerbit, 2012:4). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, pasal 84 ayat (1) dikemukakan bahwa pendidikan tinggi berfungsi mengembangkan atau membentuk kemampuan, watak, dan kepribadian manusia melalui pelaksanaan:

- a. Dharma pendidikan untuk menguasai, menerapkan, dan menyebarluaskan nilai-nilai luhur, ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga;
- b. Dharma penelitian untuk menemukan, mengembangkan, mengadopsi, dan/atau mengadaptasi nilai-nilai luhur, ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga; dan
- c. Dharma pengabdian kepada masyarakat untuk menerapkan nilai-nilai luhur, ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga dalam rangka pemberdayaan masyarakat (Ikatan Penerbit Indonesia, 2010a:54-55).

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 19 ayat (1) menyebutkan bahwa pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi (Ikatan Penerbit Indonesia, 2010b:11). Pasal 24 ayat (2) berbunyi bahwa perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat. Berkenaan dengan pendanaan, ayat (3) berbunyi perguruan tinggi dapat memperoleh sumber dana dari masyarakat yang pengelolaannya dilakukan berdasarkan prinsip akuntabilitas publik (Ikatan Penerbit Indonesia, 2010b:13).

Pendidikan tinggi seperti halnya pendidikan dasar dan menengah, menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Hal ini berarti bahwa masyarakat memiliki hak untuk mendirikan dan mengelola perguruan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penyelenggaraan perguruan tinggi yang dilakukan masyarakat, dilaksanakan melalui badan yang sifatnya layanan sosial atau yayasan yang telah mendapatkan pengakuan dari pemerintah. Sebagaimana dituangkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 8 menyebutkan bahwa masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan, sedangkan pasal 9 berbunyi masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan (Ikatan Penerbit Indonesia, 2010b:8). Peran serta masyarakat ini diwujudkan dengan didirikannya lembaga Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sebagai jawaban atas tingginya minat masyarakat

terhadap penyediaan jasa pendidikan tinggi yang tidak diimbangi oleh peningkatan daya tampung Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Peluang ini dimanfaatkan betul oleh masyarakat sehingga PTS menjamur di mana-mana. Persoalannya, seiring dengan kebebasan perguruan tinggi membuka berbagai jurusan dan program studi, keberadaan perguruan tinggi yang lain semakin terancam, dan tidak sedikit perguruan tinggi yang gulung tikar karena tidak mampu bersaing memperebutkan mahasiswa.

Pendidikan tinggi harus terus dibina dan dikembangkan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional, serta kemampuan kepemimpinan yang tanggap terhadap kebutuhan pembangunan serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar. Hal tersebut merupakan tujuan yang harus dapat dicapai oleh setiap perguruan tinggi, tidak terkecuali bagi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) yang merupakan salah satu PTS.

UKWMS merupakan PTS yang selain bertanggung jawab terhadap misi sosial, juga bertanggung jawab terhadap yayasan yang telah menanamkan modalnya. Yayasan tersebut tentu berharap bahwa UKWMS dapat membiayai segala kegiatan operasionalnya dan melakukan pengembangan dengan dana yang dimilikinya sendiri.

Analisis seperti diuraikan di atas dapat dilakukan dengan menggunakan metode analisis SWOT, yaitu membandingkan peluang dan ancaman yang ditimbulkan oleh lingkungan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh UKWMS. Hal ini penting untuk dilakukan dalam rangka menentukan strategi bersaing apa yang seharusnya dilakukan oleh UKWMS.

Analisis lingkungan merupakan suatu proses yang digunakan oleh pembuat strategi dalam memantau faktor-faktor lingkungan yang dapat menjadi peluang atau menjadi ancaman bagi UKWMS. Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak terkontrol, sebenarnya pada tingkat tertentu masih dapat terkontrol asalkan pihak universitas rajin dan teliti dalam menganalisis dan mendiagnosis lingkungannya. Dengan perkataan lain, menganalisis lingkungan secara mendalam merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan. Analisis pada lingkungan internal, merupakan proses di mana para pembuat keputusan strategi meneliti bagian-bagian yang ada dalam universitas guna menentukan pada bagian mana universitas memiliki kekuatan dan kelemahan, sehingga dengan diketahui kekuatan dan kelemahan, maka universitas dapat memanfaatkan peluang yang ada dan siap menghadapi ancaman yang ditimbulkan dari luar universitas.

Banyak faktor yang mempengaruhi ketidakberdayaan perguruan tinggi ini, di antaranya strategi pengembangan organisasi perguruan tinggi yang kurang baik. Oleh karena itu, upaya mengoptimalkan mutu layanan perguruan tinggi sesuai dengan tuntutan internal dan eksternal perlu dilakukan. Pengembangan organisasi perguruan tinggi harus mengalami peningkatan pada mutu layanan, dikelola dengan baik dan transparan, dikembangkan berlandaskan visi dan misi yang jelas, dan diikuti serta dilaksanakan oleh setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi tersebut.

Kekuatan dan kelemahan yang dimiliki maupun peluang dan ancaman yang dihadapi suatu perguruan tinggi dapat dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil analisis SWOT tersebut kemudian dievaluasi untuk mengetahui bobot dan peringkat dari masing-masing faktor kekuatan, kelemahan dan peluang, ancaman dengan menggunakan *Internal Factors Evaluation* (IFE) *matrix* dan *External Factors Evaluation* (EFE) *matrix*. Kemudian hasil IFE

*matrix* dan EFE *matrix*, dicocokkan dengan menggunakan *Internal-External (IE) matrix*.

Dalam rangka dapat tetap bertahan di era persaingan yang begitu ketat dalam bisnis penyediaan jasa pendidikan tinggi, dewasa ini setiap perguruan tinggi harus mampu mengetahui letak posisi keunggulan bersaingnya. Hal yang lebih penting lagi adalah harus mampu memilih dan menerapkan strategi usaha yang tepat sesuai dengan posisi keunggulan yang dimilikinya.

UKWMS didirikan pada tanggal 20 September 1960 oleh Yayasan Widya Mandala di bawah Keuskupan Surabaya. UKWMS sampai saat ini memiliki 10 (sepuluh) Fakultas S-1 (Strata 1), yaitu Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Fakultas Farmasi, Fakultas Bisnis, Fakultas Teknik, Fakultas Teknologi Pertanian, Fakultas Psikologi, Fakultas Filsafat, Fakultas Ilmu Komunikasi, Fakultas Keperawatan, dan Fakultas Kedokteran. Di samping itu juga memiliki 2 (dua) Program Pascasarjana S-2 (Strata 2), yaitu Program Studi Magister Manajemen, dan Magister Pendidikan Bahasa Inggris (Magister in TEFL), dan 1 (satu) Program Pascasarjana S-3 (Strata 3), yaitu Program Studi Doktor Ilmu Manajemen.

Target subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah pejabat-pejabat struktural yang berperan sebagai penentu kebijakan (*key persons*), yaitu Dekan dan Ketua Program Studi yang ada di Fakultas S-1 (Strata 1). Fakultas S-1 (Strata 1) yang menjadi objek penelitian yaitu Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Fakultas Farmasi, Fakultas Bisnis, Fakultas Teknik, Fakultas Teknologi Pertanian, Fakultas Psikologi, Fakultas Keperawatan, Fakultas Filsafat, Fakultas Ilmu Komunikasi, dan Fakultas Kedokteran. Jumlah *key persons* dari 10 (sepuluh) fakultas tersebut adalah 18 *key persons*.

Berdasarkan uraian di atas, maka dipandang perlu untuk dilakukan suatu penelitian dengan judul “Faktor Internal dan Eksternal sebagai Dasar Penentuan Posisi Keunggulan Bersaing dan Pemilihan Alternatif Strategi pada Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian yang diajukan adalah:

1. Bagaimanakah posisi keunggulan bersaing UKWMS melalui analisis SWOT?
2. Alternatif strategi apa yang dapat diterapkan oleh UKWMS setelah mengetahui posisi keunggulan bersaing yang dimilikinya?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Menggambarkan dan menganalisis posisi keunggulan bersaing UKWMS melalui analisis SWOT.
2. Merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh UKWMS setelah mengetahui posisi keunggulan bersaing yang dimilikinya.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sumbangan pemikiran sebagai berikut:

1. Memberikan kesempatan bagi penulis untuk belajar lebih banyak dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diterima dalam proses perkuliahan dibandingkan dengan kenyataan yang diterapkan di lapangan.

2. Memberikan sumbangan pemikiran bagi UKWMS sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan alternatif strategi yang sesuai agar dapat menghadapi situasi persaingan yang semakin ketat.
3. Sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya yang sejenis sehingga akan memperkaya dan melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada dalam penelitian ini.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Batasan yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya dibatasi pada penentuan posisi keunggulan bersaing dan pemilihan alternatif strategi, sehingga belum sampai pada pengimplementasian strategi yang harus dilakukan.
2. Objek penelitian ini masih sebatas pada satu universitas saja yaitu UKWMS.
3. Analisis SWOT yang dilakukan berdasarkan pada hasil Evaluasi Diri dari pejabat-pejabat struktural, yaitu Dekan dan Ketua Program Studi yang ada pada Fakultas S-1 (Strata 1) di lingkungan UKWMS.