BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Strategi

2.1.1.1 Definisi Strategi

Menurut Jack dan Glueck (dalam Nurita Kustiari Ningrum, 2016) strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh atau terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan

Menurut Sofjan Assauri (2013:3) strategi dirumuskan sebagai suatu tujuan yang ingin dicapai, upaya untuk mengkomunikasikan apa saja yang akan dikerjakan, oleh siapa yang mengerjakannya, bagaimana cara mengerjakannya, serta kepada siapa saja hal-hal tersebut pula dikomunikasikan, dan juga perlu dipahami mengapa hasil kinerja tersebut perlu dinilai.

Menurut Chandler (dalam Freddy Rangkuti, 2014:3) Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Maka dapat di simpulkan bahwa strategi merupakan pasar pengintegrasian konsep yang berorientasi secara eksternal dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran

perusahaan.

2.1.1.2 Jenis – Jenis Strategi

Jenis – jenis strategi menurut David (dalam Nurita Kustiari Ningrum, 2016) adalah:

1. Strategi integrasi, integrasi kedepan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok atau pesaing.
2. Strategi intensif penetrasi pasar dan pengembangan produk, kadang disebut sebagai strategi insentif karena semuanya memerlukan usaha – usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.
3. Strategi diversifikasi, terdapat tiga jenis diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal dan kolonglomerat. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal
4. Strategi defentif yaitu strategi rasionalisasi biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun

2.1.1.3 Tipe-tipe Strategi

Menurut Freddy Rangkuti (2014:6) Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi, strategi bisnis.

a. Strategi Manajemen

Meliputi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

c. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorintasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.1.1.4 Dimensi- Dimensi Strategi

Menurut Robbins (dalam Qori Kartika, 2017) ada empat dimensi pokok yang terkandung dalam strategi yaitu:

1. Inovasi. Strategi inovasi secara khusus dilakukan oleh perusahaan perusahaan yang mengutamakan inovasi sebagai sumber keunggulan bersaing. Tidak semua perusahaan atau organisasi melakukan strategi inovasi, tetapi pada saat-saat tertentu barangkali strategi ini dirumuskan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
2. Diferensiasi Pasar. Strategi diferensiasi pasar ditunjukan untuk menciptakan loyalitas konsumen melalui suatu produk atau jasa yang bersifat unik, dalam arti berbeda dari yang telah ada dipasar. Straategi ini tidak mesti dengan menciptakan produk atau jasa yang berkelas tinggi atau mahal, melainkan sesuatu yang memiliki nilai tambah yang berbeda dari produk-produk atau jasa yang sudah ada. Strategi ini biasanya diperkuat dengan iklan, segmentasi pasar, dan permainan haarga (*pricing*).
3. Jangkauan (*Breadth*). Strategi jangkauan adalah penetapan ruang lingkup pasar yang akan dilayani oleh organisasi: ragam atau jenis konsumen, cakupan geografisnya, dan jenis produk atau jasa yaang akan ditawarkan. Ada lembaga pendidikan yang sengaja memilih fokus jangkauan yang terbaatas, misalnya hanya untuk kategori konsumen, wilayah, atau keahlian tertentu, ada pula yang mengembangkan jangkauan seluasluasnya dengan tujuan mengusai pangsa

pasar

4. Pengendalian biaya (*cost-control*). Strategi pengendalian biaya adalah sejauh mana lembaga pendidikan mengontrol biaya atau anggaran secara ketat. Strategi ini penting, khususnya ketika pengelola lembaga pendidikan harus mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk mencapai secara maksimum tujuan-tujuan lembaga.

Secara umum, strategi merupakan serangkaian tindakan yang terencana dan dilakukan secara sadar oleh suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada intinya, strategi diperlukan dalam mencapai kinerja yang unggul.

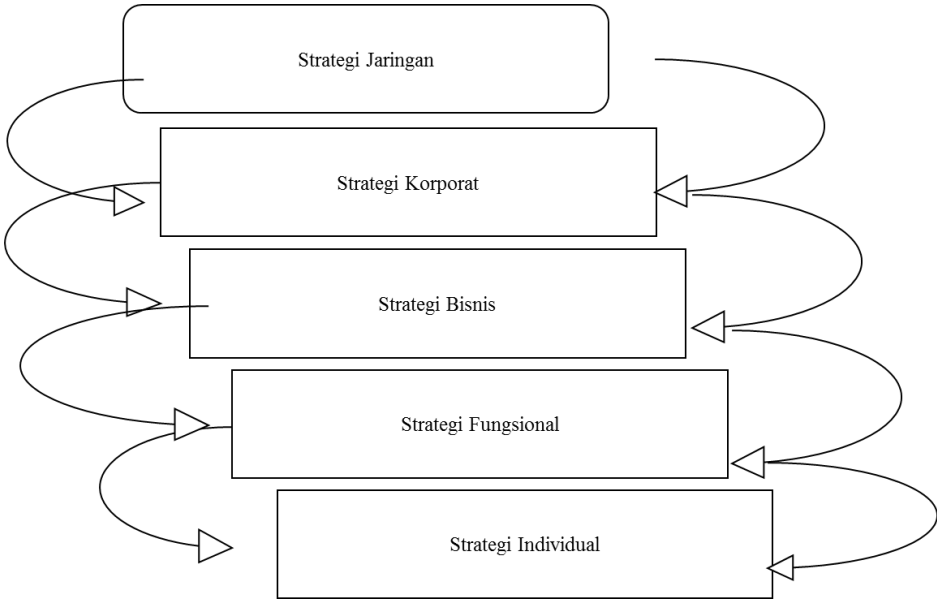
2.1.1.5 Tingkatan Strategi

Menurut Griffin (dalam Nurita Kustiari Ningrum, 2016) terdapat 3 tingkatan strategi yaitu:

1. Strategi pada tingkatan perusahaan (*coporate- level strategy*), ialah strategi yang dilakukan perusahaan sehubungan dengan persaingan antar perusahaan dalam sektor bisnis yang dijalankannya secara keseluruhan.
2. Strategi pada tingkat bisnis (*business- level strategy*), ialah alternatif strategi yang dilakukan oleh perusahaan sehubungan dengan persaingan bisnis yang dijalankannya pada beberapa jenis bisnis yang diperdagangkan.
3. Strategi pada tingkat fungsional (*fungcional level strategy*), ialah strategi perusahaan pada bagian pemasarannya, khususnya ditingkat periklanan

Strategi merupakan pendekatan yang di terapkan di suatu perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Menurut Sofjan Assauri (2013:19) dalam pelaksanaan Manajemen Stratejik, terdapat proses dan tingkat atau level dari strategi. Tingkat atau level dari manajemen stratejik adalah manajemen stratejik pada tingkat puncak organisasi atau dikenal dengan strategi level korporasi. Kemudian diikuti oleh tingkat pelaksanaan, yaitu strategi Level Divisional dan berikutnya tingkat Strategi Fungsional, serta terakhir adalah Strategi Level Operasional.



Sumber: Huff et al.:Strategic Management:Logic and Action.hlm 15 (dalam Sofjan Assauri, 2013:19)

Gambar 2.1 Tingkatan Strategi

Perkembangan organisasi akan terus berubah, baik secara formalitas, maupun secara struktural, hal ini juga mempengaruhi hierarki didalam suatu organisasi. oleh

karena itu, dalam penyusunan strategi pada setiap tingkat atau level didalam organisasi dipengaruhi oleh ahli stratejik diatas dan dibawahnya.

2.1.2 Keunggulan Bersaing

2.1.2.1 Definisi Keunggulan Bersaing

Menurut Hansen dan Mowen (dalam Rifatul Islamiah, 2017) keunggulan bersaing adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Nilai pelanggan merupakan perbedaan antara apa yang diterima pelanggan (realisasi pelanggan) dan apa yang pelanggan berikan (pengorbanan pelanggan).

Menurut Porter (dalam Rifatul Islamiah, 2017) menyatakan bahwa ada tiga pilihan strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu: (1) Strategi kepemimpinan biaya rendah *(the cost of leadership*) yaitu serangkaian tindakan untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan. (2) Strategi Differensiasi (*Differentiation Strategy*) yaitu serangkaian tindakan yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dan unik bagi mereka. Menurut Kotler (2000:360) terdapat lima dimensi yaitu differensiasi produk, differensiasi layanan, differensiasi personil, differensiasi saluran dan differensiasi citra. (3) Strategy fokus (*Focus Strategy*) Strategi ini merupakan tindakan memproduksi dan

menawarkan barang/jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu, atau pasar wilayah geografi tertentu (*special product for special segment, or for special market*). Strategi fokus dibagi menjadi dua jenis strategi, yaitu perusahaan yang memiliki strategi fokus pada biaya (*cost focus*) dan perusahaan yang berfokus pada differensiasi (*differentiation focus*).

Keunggulan / Target	Posisi Biaya Rendah	Kekhasan yang dirasakan konsumen
Seluruh Industri	Keunggulan Biaya Menyeluruh	Diferensiasi
Segmen Tertentu	Fokus	

Sumber : Porter (2008)

Gambar 2.2 Strategi Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan inti dari suatu kinerja perusahaan atau organisasi dalam pasar persaingan. Semakin tinggi dan kuatnya keunggulan bersaing maka akan semakin tinggi kinerja dalam persaingan karena suatu perusahaan baru dapat memiliki keunggulan bersaing bila perusahaan tersebut berhasil merancang dan menginmplementasikan strategi penciptaan nilai atau *value*.

2.1.2.2 Faktor – faktor yang dihadapi dalam membentuk keunggulan bersaing

Menurut Porter (dalam Muhardi, 2004) menyatakan bahwa dalam suatu industry apakah itu menghasilkan produk atau jasa, kemampuan suatu perusahaan atau organisasi dalam persaingan akan ditentukan oleh lima kekuatan bersaing yaitu:

1. Ancaman masuknya pesaing-pesaing baru
2. Ancaman dari produk pengganti
3. kekuatan tawar- menawar pembeli
4. kekuatan tawar menawar pemasok
5. persaingan diantara para pesaing yang ada.

2.1.3 Era Globalisasi

2.1.3.1 Globalisasi

Menurut M. Kadarisman (2011) Globalisasi adalah proses saling hubungan yang mendunia antar individu, bangsa dan negara serta berbagai organisasi kemasyarakatan. Menurut Scott (dalam M. Kadarisman, 2011) dalam era globalisasi, setiap orang dituntut untuk mampu mengatasi berbagai masalah yang kompleks sebagai akibat pengaruh perubahan global. Memasuki abad ke-21 ada empat kecenderungan perubahan yang akan mempengaruhi pola-pola kehidupan yaitu, perubahan lingkungan ekonomi, sosial dan pengetahuan dan teknologi; kedua, perubahan dalam lingkungan kerja; ketiga, perubahan dalam harapan pelanggan; dan empat, perubahan harapan para pekerja. Dalam kaitan ini diidentifikasi adanya sepuluh tantangan di abad 21 yaitu 1. kecepatan (*speed*), 2. kenyamanan (*convenience*), 3.

gelombang generasi (*age wave*), 4. pilihan (*choice*), 5. ragam gaya hidup (*life style*) 6. kompetisi harga (*discounting*), 7. pertambahan nilai (*value added*) 8. pelayanan pelanggan (*customer service*), 9. teknologi sebagai andalan (*techno age*), 10. jaminan mutu (*quality control*).

Menurut Elin Rosalin (2010) Globalisasi dengan segala dampaknya memunculkan tantangan baru bagi dunia pendidikan tinggi yang harus dihadapi dan dimanfaatkan untuk mendorong kecepatan pembangunan pendidikan nasional. Tantangan globalisasi ini fakry gaffar mengidentifikasi antara lain

a) *High quality of human resources* yang diperlukan untuk mendorong pendidikan menjawab berbagai tantangan baru yang muncul akibat globalisasi
b) *High capacity of management* yang intinya profesionalisme yang diperlukan untuk meningkatkan kapasitas manajemen untuk bersaing di pasar global
c) Tuntutan untuk menguasai dan menerapkan ICT dalam proses pembelajaran untuk meningkatkan mutu dan daya serap pendidikan
d) Shift dalam peran dan fungsi karena adanya fungsi dan tugas – tugas baru , baik disebabkan oleh tuntutan pasar bebas maupun akibat penerapan ICT dalam proses pembelajaran terutama yang berkaitan dengan fungsi guru dan pengelolaan pendidikan
e) Perubahan persyaratan dunia kerja karena kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan yang masuk kedalam berbagai aspek pendidikan dan aspek dunia kerja
f) Perubahan atau modernisasi proses pembelajaran dan strategi pembelajaran

karena adanya pilihan – pilihan belajar akibat adanya penerapan ICT

g) Internasionalisasi sebagai akibat terbukanya perguruan tinggi dan sebagai akibat *network- ing* yang dibangun perguruan tinggi

h) Daya saing global yang masuk ke dunia pendidikan tinggi , maka untuk dapat memposisikan lembaga pendidikan tinggi sejajar dengan perguruan tinggi dunia, maka diperlukan berbagai perubahan dan strategi dalam meningkatkan profesionalisme dalam manajemen

2.1.3.2 Tantangan Global

Pesatnya teknologi adalah salah satu akibat dari perkembangan global. Dalam era globalisasi seriap orang dituntut untuk mampu mengatasi masalah yang kompleks. Menurut Marquardt (dalam Elin Rosalin, 2010) ada 4 kecenderungan perubahan yang akan mempengaruhi pola – pola kehidupan yaitu:

1. Perubahan lingkungan ekonomi, sosial, pengetahuan dan teknologi
2. Perubahan dalam lingkungan kerja
3. Perubahan akan harapan pelanggan
4. Perubahan harapan pada pekerja.

Memasuki era abad 21 sistem pendidikan tinggi harus terwujud karakteristik antara lain 1) terkait dengan kebutuhan mahasiswa, prioritas nasional dan pembangunan ekonomi 2) terstruktur secara efektif sehingga memberi peluang kepada seluruh warga Negara mengembangkan potensi pribadi 3) didukung dengan pendanaan yang memadai sehingga dapat berinovasi dan mencapai keunggulan 4) melakukan

penelitian yang dapat menunjang pembangunan nasional 5) memiliki akses dalam pengembangan dan penerapan teknologi 6) berperan sebagai kekuatan moral dalam mewujudkan masyarakat demokratis. Dengan demikian perguruan tinggi harus memiliki kredibilitas organisasi kelembagaan secara utuh dan menyeluruh.

2.1.4 Konsep Eksistensi

2.1.4.1 Eksistensi

Save M.Dagun (dalam Nainul Khutniah, 2012) menyatakan bahwa kata eksistensi berasal dari kata latin existere, dari ex = keluar, xitere = membuat berdiri yang artinya apa yang ada, apa yang memiliki aktualitas, apa saja yang dialami. Konsep ini menekankan bahwa sesuatu itu ada

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Eksistensi merupakan adanya keberadaan. Hal ini menunjukan suatu hal yang diakui keberadaannya dalam hal ini adalah perusahaan. Keberadaan yang dimaksdu adalah perusahaan dapat menjalankan usahanya, meningkatkan manajemen perusahaan dan mampu melaksanakan kewajibannya. Eksistensi suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuannya menjaga kredibilitas dan meningkatkan *corporate image* nya

Secara ringkas untuk mempertahan eksistensi perguruan tinggi dibutuhkan langkah pengembangan lembaga. Dimana pengembangan lembaga mencakup juga penyusunan kembali struktur organisasi lembaga, dan berkaitan dengan keseluruhan faktor yang mempengaruhi tugas dan fungsi seluruh lembaga. Faktor-faktor yang

mempengaruhi perubahan lembaga atau mempengaruhi desain lembaga adalah faktor lingkungan eskternal dan internal lembaga.

2.1.5 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*internal Factor Evaluation*)

Menurut David Fred R(dalam Husein Umar, 2001:220) Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk mengevaluasi faktor – faktor eksternal perusahaan. data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal – hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, limgkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industry dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Sedangkan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) digunakan untuk mengetahui faktor – faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, Pemasaran, Sistem Informasi, dan produksi/operasi.

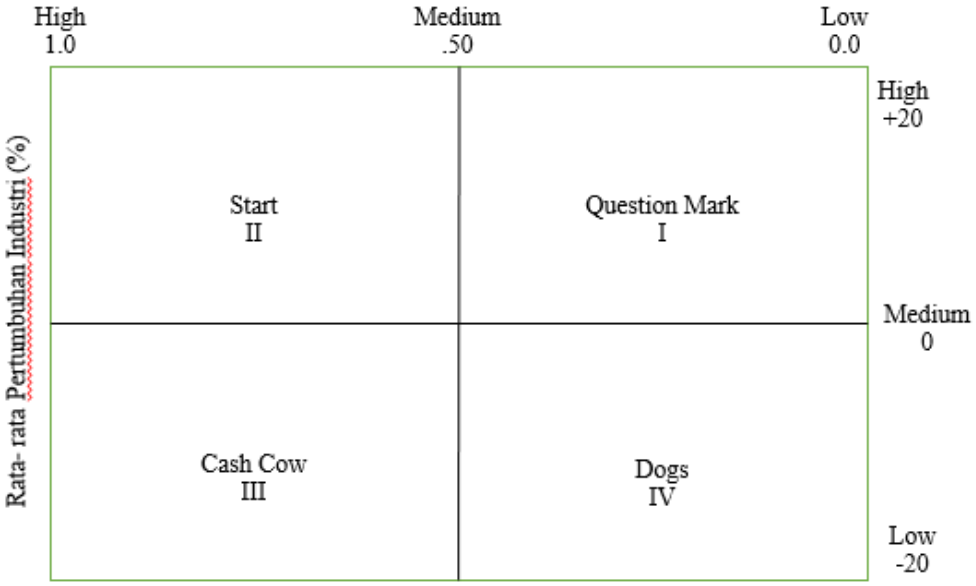
2.1.6 *Boston Consulting Group* (BCG)

Menurut David Fred R (dalam Husein Umar, 2001:238) perusahaan yang memiliki beberapa SBU padagilirannya akan membentuk suatu portofolio bisnis. Saat SBU – SBU dalam perusahaan tengah bersaing dalam industrinya masing – masing. Strategi – strategi yang berbeda dapat digunakan pada masing – masing SBU tersebut.

BCG Matriks secara grafik menggambarkan secara jelas perbedaan antara SBU melalui dua variabel, yaitu: posisi pangsa pasar dan rata – rata pertumbuhan industrinya. BCG Martriks menghendaki agar perusahaan yang memiliki beberapa SBU untuk menangani portopolio bisnis yang ada, melalui posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industry dari masing – masing SBU terhadap seluruh SBU yang ada dalam perusahaan. posisi pangsa pasar relative merupakan rasio dari pangsa pasar yang dimiliki suatu SBU perusahaan dalam industri tertentu terhadap *market share* yang dimiliki perusahaan pesaing terbesar dalam industri tersebut. Posisi pangsa pasar relatif diletakan pada sumbu X di BCG Matriks. Titik tengah dari dari sumbu X bernilai 0,5. Sumbu Y dipakai untuk tingkat pertumbuhan penjualan industri dalam persentase antara -20 sampai +20 persen, dengan 0,0 yang menjadi titik tengah. Angka – angka pada pada sumbu X dan Y sering digunakan. Akan tetapi untuk perusahaan tertentu pada kondisi dan situasi tertentu angka – angka itu dapat diubah disesuaikan dengan kebutuhan, misalnya karena perubahan standar industri dan perubahan situasi ekonomi.

BCG Matriks dapat dilihat pada bagan dibawah ini. Masing – masing lingkaran menjelaskan SBU yang berbeda. Ukuran lingkaran sama dengan ukuran pendapatan perusahaan yang dihubungkan dengan unit usaha, dan *pie slice* menunjukan ukuran keuntungan perusahaan yang dihubungkan dengan SBU tersebut. Divisi – divisi yang terletak di kuadran I dari BCG Matrix disebut *Question Mark*, yang terletak pada

kuadran II disebut *Stars,* yang terletak di kuadran III disebut , dan yang terletak pada kuadran iv disebut *Dogs.*



Sumber: Husein Umar 2001

Gambar 2.3 Posisi Pangsa Pasar Industri

a. *Question Mark*. SBU – SBU yang berada pada kuadran I mempunyai pangsa pasar yang relative rendah dan bersaing dalam pasar industri dan pertumbuhannya tinggi. SBU pada kuadran ini dikatakan sebagai *Question Marks.* Oleh karena itu, perusahaan harus memutuskan untuk memperkuat dirinya dengan cara melaksanakan strategi insentif, yaitu strategi – strategi *market penetration*, *market development*, atau *product development*.
b. *Star*. Bisnis yang berada pada kuadran II dikatakan sebagai Stars,

memperlihatkan bahwa perusahaan memiliki *long-run opportunities* terbaik dalam hal pertumbuhan dan laba. SBU dengan pangsa pasar yang relatif tinggi dan pertumbuhan pasar industri yang juga relatif tinggi memerlukan investasi untuk memperkuat posisi mereka yang dominan. *Forward integration*, *backward development, product development,* dan *joint venture* adalah strategi – strategi yang dapat dipertimbangkan untuk digunakan bagi SBU yang berada di kuadran II ini.

c. *Cash Cows*. SBU-SBU yang terletak pada kuadran III memiliki posisi pangsa pasar yang relative tinggi, tetapi mereka bersaing dalam pertumbuhan pasar industri yang lambat. Mereka disebut *Cash Cows* karena SBU ini menghasilkan *cash* yang melebihi kebutuhannya. SBU yang kini berada pada posisi *Cash Cows* biasanya berada pada posisi *stars* terlebih dahulu. SBU sebagai *cash cows* harus ditangani sebaik – baiknya agar ia berada pada posisi ini selama mungkin. *Product development* atau *concentric diversification* mungkin merupakan strategi yang menarik untuk diimplementasikan. Suatu saat posisi *Cash Cows* akan melemah. Untuk kondisi lemah ini, strategi *Retrenchment* atau *Divestiture* dapat digunakan

d. *Dogs*. SBU yang berada pada kuadran IV memiliki posisi pangsa pasar relative rendah dan bersaing pada pasar industri yang pertumbuhannya lemah atau bahkan tidak ada pertumbuhan. SBU seperti ini disebut *Dogs.* Oleh karena itu berada pada posisi lemah baik eksternal maupun internal, maka bisnis ini sering dilikuidasi atau didivestasi melalui strategi *Retrenchment.* Jika SBU telah

berada pada posisi *Dogs,* strategi *Retrenchment* dapat menjadi strategi yang terbaik untuk digunakan.

Manfaat utama BCG matriks adalah untuk menggambarkan tentang *cash flow,* karakteristik-karakteristik investasi, dan kebutuhan SBU perusahaan. SBU perusahaan pada umumnya akan berubah dari *Dogs* menjadi *Question Marks, Question Marks* menjadi *Starts, Starts* menjadi *Cash Cows* dan *Cash Cows* menjadi *Star*.

2.1.7 Analisis SWOT

Menurut Blocher et al (dalam Dewi Tri Rahayu, 2016) analisis SWOT merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu kesuksesan yang dimiliki oleh perusahaan yakni kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal.

Menurut Freddy Rangkuti (2014:19) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenghts*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses)* dan ancaman (*Threats).* Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan.

Menurut David (dalam Nurafrilita, 2013) untuk menganalisis penentuan strategi menjadi jelas, ada Sembilan macam matriks yang dapat digunakan yakni sebagai berikut:

a. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

b. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

c. Matriks *Competitive Profile* (CP)

d. Matriks SWOT

e. Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)

f. Matriks *Internal-Eksternal* (IE)

g. Matriks *Boston Consuling Group* (BCG)

h. Matriks *Grand Strategy*

i. Matriks *Quantitavive Strategies Planning* (QSP)

2.1.7.1 Indikator SWOT

2.1.7.1.1 Lingkungan Internal: *Strengths* (Kekuatan) dan *Weaknesses* (Kelemahan)

Menurut Hit (dalam Engkos Achmad Kuncoro, 2010) analisis lingkungan internal (kelemahan dan kekuatan), terdiri dari: kekuatan (*strengths*) yakni sumber daya, keterampilan atau keunggulan – keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan masyarakat yang dilayani atau ingin dilayani oleh organisasi; kelemahan (*weakness*) yakni keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan atau kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif organisasi. Kekuatan (*distinctive competencies*) adalah kekuatan suatu perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing, kemampuan yang berharga (*valuable capabilities*), kemampuan yang langka (*rare capabilities*), kemampuan yang tak dapat

ditiru dengan sempurna (*imperfectly imitable capabilities*), kemampuan yang tak dapat diganti (*nonsubstituable capabilities*).

2.1.7.1.2 Lingkungan Eksternal: Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman atau Tantangan (*Threats*)

Menurut Hit (dalam Engkos Achmad Kuncoro, 2010). Pertama, peluang (*opportunities*) adalah kondisi- kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu organisasi mencapai daya saingnya. Kedua, ancaman (*threats*) adalah kondisi – kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menggangu usaha organisasi dalam mencapai daya saing strategis

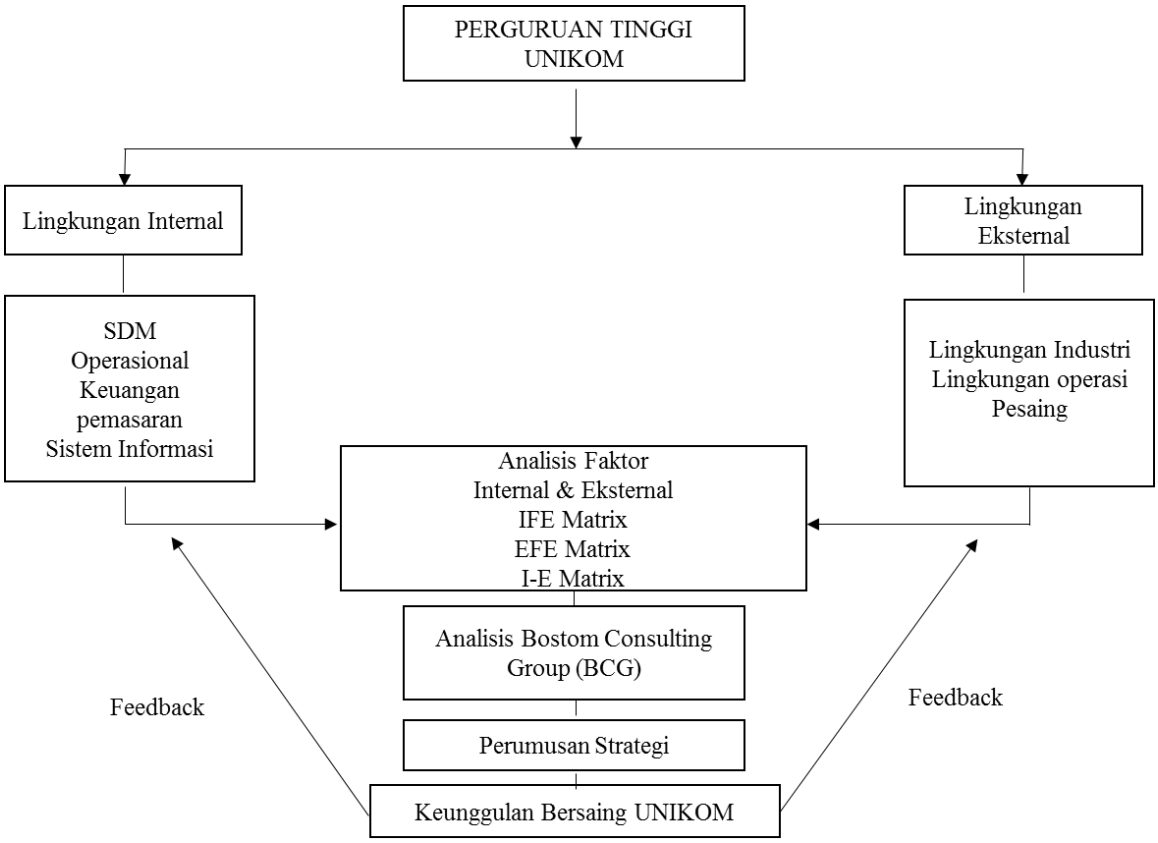
Peluang dan ancaman biasanya berasal dari faktor persaingan, konsumen, ekonomi, lingkungan politik atau hukum, teknologi dan social budaya. Setelah mengidentifikasi peluang dan ancaman, manajer dapat mengembangkan strategi untuk memanfaatkan peluang dan meminimalkan atau mengatasi ancaman perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor diluar perushaan yang dapat menjadikan munculnya kesempatan bisnis/ ancaman bagi suatu perusahaan sehinggaa manajer harus memperhatikan faktor eksternal perusahaan karena jika hanya menekankan pada internal perusahaan tidak akan bisa beradaptasi karena perubahan lingkungan eksternal.

2.2 Kerangka Pemikiran

Ditengah kuatnya tuntutan global, fenomena di tingkat lokal, nasional, regional, dan internasional dalam beberapa dawarsa terakhir adalah meningkatnya perkembangan pendidikan tinggi. Bermunculan perguruan tinggi yang bersaing untuk mencapai perguruan tinggi yang unggul dan kompetitif, bertahan dari kerentanan kelahiran suatu perguruan tinggi baru dengan konsep baru. Perguruan tinggi yang sudah mempunyai citra baik dan eksis di dunia pendidikan harus mampu bersaing dengan seiring bermunculan perguruan tinggi swasta di jawa barat.

Berdasarkan data yang tersaji, Unikom harus mengambil langkah- langkah untuk mempertahankan eksistensinya yang dianalisis menggunakan *Analisis Boston Consulting* (BCG) *dan* Analisis SWOT untuk mendukung strategi keunggulan bersaing. Adapun skematik kerangka pemikiran yang penulis buat sebagai berikut



Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran

Tabel 2.1

Kajian Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Kesimpulan
Qori Kartika (2017) (Journal of Islamic Education Management) ISSN:2461-0674	Dinamika Lembaga Pendidikan Mempertahankan Eksistensi Pada Era Kompetitif	pentingnya langkah lembaga pendidikan dalam mempertahankan eksistensi, banyaknya bermunculan lembaga pendidikan baru dengan konsep dan pendekatan baru yang mereka tawarkan. Artikel ini menggunakan studi literatur untuk mengkaji permasalahan langkah lembaga pendidikan mempertahan eksistresi secara mendalam.
Elin Rosalin (2010) Jurnal Manajemen Pendidikan. No 02/Th VI/Oktober/2010	Membangun Competitive Advantage Perguruan Tinggi dalam menghadapi tantangan dan perubahan abad 21	penelitian Kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT Meliputi : Analisis aspek manajemen ▪ Aspek Produksi ▪ Aspek keuangan ▪ Aspek Sumber Daya Manusia ▪ Aspek Kebijakan ▪ Aspek Pemasaran
Albertus L. Setyabudhi dan Heru Setiawan (2017) Jurnal Teknik Ibnu Sina (JT- IBSI) Oktober 2017/ Vol.2/ No.2 ISSN: 2541-2647	Perumusan strategi Bagi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Untuk Meraih Keunggulan Bersaing Studi Kasus di Batam	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi participant yang di dukung oleh wawancara mendalam dan dokumentasi.
Rifatul Islamiah (2017)	Penentuan Strategi Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Pada Pesona Batik Madura	Penelitian kualitatif dengan Model konseptual berdasarkan fakta , teori, penelitian terdahulu dan landasan empiris

Jurnal ilmu dan riset Akuntansi Volume 6, nomor 7, juli 2017 ISSN: 2460- 0585		
Taufiq Hidayat, Jumrotin (2017) Media Prestasi Vol.XVII No.1 juni 2017/p-ISSN 1979-9225	Strategi Membangun Keunggulan kompetitif UKM Batik (Studi pada Ukm Batik Jumput " Riski" di Kabupaten Bojonegoro)	Berdasarkan analisis, strategi bisnis melalui tahap input , tahap pencocokan dan tahap keputusan diperoleh sejumlah strategi alternative, antara lain strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi intregasi horizontal
Roy R. Rondonuwu (2013) Mediator, Vol. 4 No 1	Peningkatan Keunggulan Competitif Perguruan Tinggi melalui Analisis Struktur Industri Porter	Penelitian dengan perumusan strategi bersaing Andrews (Porter,1991)
Nurita Kustiari Ningrum 2016 THESIS	Strategi Keunggulan Bersaing pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Magistra Utama Jember	• penelitian Kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT • Strategi bisnis yang digunakan adalah keunggulan bersaing low cost dan diferensiasi • metode pengambilan sampel menggunakan snowball sampling
Janice A. Black; Kimberly B. Boal (2003) Strategic mananejen journal, volume 15, issue special issue : strategy : search for new paradigma	Strategic Resourches : Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage	Penggunaan hubungan gardu dan hubungan cogency sebagai penyaringan untuk sumber daya strategis. Kombinasi yang tepat dari substitusi, kompensasi, enchaning, netral dan menekan hubungan dalam sumber daya sistem memungkinkan semua jenis faktor sumber daya untuk mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Romualdas Ginevicius & Renata Korsakiene (2015) Journal of Business Economics and Management 2005, Vol VI, No 1, 13-22 ISSN 1611-1699	Exploration Of Strategy: Objectives, Competencies and Competitive Advantage	Menurut hasil survei, strategi diferensiasi adalah strategi yang paling sering diterapkan oleh perusahaan konstruksi Lituania
Wang,Wen-Cheng,Lin,Chien-Hung,Chu.Yin-Chien (2011) International Journal of Business and Management Vol.6,No. 5; May 2011 ISSN 1833-3850	Types of Competitive Advantage and Analysis	memahami sumber keunggulan kompetitif terlebih dahulu karena membantu perusahaan mengevaluasi dirinya sendiri kemungkinan memperoleh keunggulan kompetitif yang dibutuhkan