

ANALISIS SWOT SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN DALAM PERENCANAAN STRATEGI PADA PERGURUAN TINGGI UNIVERSITAS ABDURRACHMAN SALEH SITUBONDO (UNARS)

Ediyanto *)

ABSTRACT:

The aim of this research is to help University of Abdurrachman Saleh Situbondo to be able to organize strategic planning by identifying strength, weakness, opportunity and threat, so that be able to develop and realize strategic programs and produce human resource and quality system. The research method is used in this research is descriptive qualitative approach paradigm, by using identification tool SWOT. The technique of data collection used by the writer is interview and observation to obtain the required data. The result of research is based on the classification of IFAS and EFAS. Note that the total score of internal strategic factor is 2.625. Whereas, the total score of external strategic factor is 2,380. From the result, university of Abdurrachman Saleh has position in quadrant V, which it is in a good position to take advantage internal strength, and take advantage from external opportunity. Therefore, the appropriate strategy is used by IE Matrix is stability- growth that can be selected between intensive strategy and vertical integration strategy. The strategy be able used is market penetration, product development and market development.

Keywords: strength, weakness, opportunity, threat

*) Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Pendahuluan

Perguruan tinggi merupakan wadah penyaluran pendidikan yang memiliki peran sangat besar dalam pembangunan. Sedangkan pendidikan adalah salah satu hal yang harus dikedepankan pada kehidupan manusia yang selalu ingin berkembang dan berubah kearah yang lebih baik. Dinamika perguruan tinggi terus mengalami perkembangan yang pesat dan kompetitif dengan berbagai tantangan yang harus dihadapi untuk menghindari hal-hal negatif yang dapat mempengaruhi peran dan fungsinya, sebaliknya perguruan tinggi diharapkan membawa banyak hal-hal positif, membuka peluang-peluang baru bagi

pembangunan dan sumber daya manusia yang berkualitas. Semakin baik sistem dan program perguruan tinggi maka diharapkan semakin baik pula produk sumber daya manusia yang dihasilkan.

Dalam alur persaingan yang semakin kompetitif, perguruan tinggi akan mengalami kecenderungan perkembangan yang cepat dan dinamis, sebagai konsekuensi dinamika peluang dan tantangan yang harus dihadapi baik dalam skala lokal, regional maupun Nasional. Oleh karena itu, perguruan tinggi termasuk Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo harus mampu menjawab tantangan masa depan dengan melaksanakan tugas, fungsi

dan peran sebaik-baiknya. Untuk mengelola pengembangan perguruan tinggi dengan sebaik-baiknya dalam menghadapi masa depan yang penuh tantangan, laju perubahan cepat, tuntutan masyarakat yang lebih maju, kehidupan yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta globalisasi pada umumnya, dirasakan perlu perencanaan strategis yang matang agar semua dapat terealisasi dalam membangun perguruan tinggi yang bermutu tinggi dan berkualitas.

Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (UNARS) sebagai salah perguruan tinggi swasta yang bertekad menjadi terdepan dan unggul serta harus tetap kreatif menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan membantu perguruan tinggi Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo untuk dapat mengatur perencanaan strategis dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan sehingga mampu berkompetesi, mengembangkan dan merealisasikan program-program strategis, menghasilkan sumber daya manusia dan sistem yang berkualitas.

Landasan Teori

Menurut Rangkuti (2009)

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Menurut David, Fred R (2004) Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang dan merupakan tindakan

menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka paling tidak selama 5 tahun, oleh karena itu sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan.

Menurut Ohmae (2003)

Strategi adalah segala sesuatu yang menyangkut strategi bisnis dan tujuan dari perencanaan strategi adalah memungkinkan sebuah perusahaan untuk mendapatkan posisi yang lebih dari para pesaingnya. Dengan demikian strategi perusahaan menyatakan sebuah upaya untuk secara efisien meningkatkan kekuatan sebuah perusahaan lebih tinggi dari kekuatan pesaing.

Menurut Mintzberg (2007), konsep strategi itu sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait, dimana strategi adalah:

1. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjangnya.
2. Acuan yang kerkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi.
3. Sudut yang diposisikan oleh organisasi saat memunculkan aktivitasnya.
4. Suatu perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya yang menjadi batas bagi aktivitasnya.

5. Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing.

Analisis SWOT adalah suatu proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Proses pengambilan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planer*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat itu.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan berparadigma Deskriptif-Kualitatif. Dalam penelitian ini di dalamnya mengutamakan untuk pendiskripsian secara analisis sesuatu peristiwa atau proses sebagaimana adanya dalam lingkungan yang alami, baik didalam maupun diluar universitas Abdurachman Saleh Situbondo untuk memperoleh makna yang mendalam dari hakekat proses tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan realitas empiris sesuai fenomena secara rinci dan tuntas, serta untuk mengungkapkan gejala secara *holistis kontekstual* melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu:

Metode Interview

Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data dengan Tanya jawab langsung dengan pihak yang terkait. Metode interview ini digunakan dengan tujuan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan upaya membantu dalam perencanaan strategi lembaga dengan menggunakan analisis SWOT dalam upaya perencanaan strategi pengembangan mutu Lembaga.

Metode Observasi atau Pengamatan.

Metode observasi adalah suatu cara pengumpulan data melalui pengamatan panca indra yang kemudian diadakan pencatatan-pencatatan. metode ini untuk mengamati secara langsung dilapangan, terutama data tentang :

- a. Manajemen Pengelolaan Unars.
- b. Kurikulum yang ada di Unars.
- c. Sarana dan prasarana yang ada di Unars

Metode Dokumentasi.

Dokumentasi yang gunakan adalah dengan mengambil kumpulan data yang ada di kantor Unars baik berupa tulisan, papan nama, dan Brosur Profil Unars.

Dalam penelitian ini yang digunakan dalam menganalisa data yang sudah diperoleh adalah dengan cara deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggambarkan data yang diperoleh dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahkan untuk

kategori untuk memperoleh kesimpulan.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan matrix SWOT. Matrix ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan

ancaman eksternal yang dihadapi Unars dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrix ini dapat menghasilkan kemungkinan alternatif strategis.

DIAGRAM MATRIK SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) □ □ Tentukan 510 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) □ □ Tentukan 510 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) □ □ Tentukan 510 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) □ □ Tentukan 510 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

- a. IFAS, *internal strategic factory analysis summary* dengan kata lain faktor-faktor strategis internal suatu lembaga disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal dalam kerangka *strength and weaknesses*.
- b. EFAS, *eksternal strategic factory analysis summary* dengan kata lain faktor-faktor strategis eksternal suatu lembaga disusun untuk merumuskan faktor-faktor eksternal dalam rangka *opportunities and threats*.
- c. Strategi SO, strategi ini di buat berdasarkan jalan pikiran lembaga, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- d. Strategi ST, adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki lembaga untuk mengatasi ancaman.
- e. Strategi WO, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- f. Strategi WT, strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

DIAGRAM MATRIK INTERNAL EKSTERNAL

Kekuatan Internal

Tinggi	Rata-rata	Lemah
1. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	2. Growth Konsentrasi melalui integrasi Horizontal	3. Retrenchment □ urnaround
4. Stability Hati-hati	5. Growth Konsentrasi melalui Integrasi Stability Tak ada perubahan profit strategi	6. Retrenchment Captive Company atau divestment
7. Growth Diversifikasi Konsentrik	8. Growth Diversifikasi Konglomerat	9. Retrenchment Bangkrut atau Likuidasi

Hasil Penelitian

Hasil IFAS (*Internal Strategic Analysis Summary*)

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
1) Visi Unars yang mengedepankan keunggulan lokal mampu menjawab persoalan pembangunan di Jawa Timur saat ini dan masa yang akan datang;	0,042	4	0,167
2) Komitmen dan dukungan kepemimpinan Unars terhadap upaya-upaya pengembangan kelembagaan;	0,042	4	0,167
3) Jumlah dan kualitas mahasiswa setiap tahun semakin meningkat;	0,042	3	0,125
4) Rasio Dosen dan Mahasiswa cukup baik dan memenuhi standar nasional pendidikan;	0,042	2	0,083
5) Memiliki dosen dengan jumlah dan kompetensi yang memadai untuk mendukung penyelenggaraan tri dharma yang berkualitas dan berkelanjutan;	0,031	3	0,094
6) Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) yang dijalankan dengan beberapa revisi masih dapat diterima dan memenuhi kebutuhan <i>stakeholder</i> ;	0,042	4	0,167
7) Semua mata ajaran telah memiliki Garis-Garis Besar Program Pengajaran (GBPP) dan mayoritas telah memiliki Satuan	0,031	3	0,094
	0,042	4	0,167
	0,031	4	0,125

<p>Acara Perkuliahan (SAP);</p> <p>8) Proporsi rerata alokasi pendanaan dalam tiga tahun terakhir mengalami peningkatan yakni untuk penyelenggaraan tridarma PT 62,08% dan investasi prasarana, sarana, dan SDM sebesar 37,92%;</p> <p>9) Tersedia fasilitas olah raga, seperti lapangan sepakbola, volley, basket, dan gedung indoor Pusat Kegiatan Mahasiswa serta Fasilitas <i>student center</i>;</p> <p>10) Adanya program pengembangan jangka pendek, menengah dan panjang;</p> <p>11) Adanya komunikasi dua arah antara pimpinan dan pelaksanan baik dengan media konvensional maupun <i>online</i>;</p> <p>12) Dimilikinya kerjasama dengan berbagai institusi dalam negeri dan luar negeri.</p>			
<p>Kelemahan</p> <p>1) Belum jelas pemilahan Visi, Misi, sasaran dan target mutu prodi;</p> <p>2) Masih adanya prodi yang memiliki akreditasi C dan belum terakreditasi (prodi baru);</p> <p>3) Belum optimalnya penerapan sistim penjaminan mutu pada tingkat fakultas dan prodi;</p> <p>4) Mahasiswa/Calon mahasiswa dominan berasal dari Situbondo;</p> <p>5) Peningkatan/kemampuan <i>softskill</i> belum terevaluasi dengan baik;</p> <p>6) Kurangnya jumlah pelatihan akademik-manajerial untuk pengembangan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan;</p> <p>7) Belum optimalnya pengembangan kompetensi manajerial dosen dalam tugas tambahan;</p> <p>8) Beberapa mata ajaran masih <i>overlapping</i>;</p> <p>9) Penggunaan dana untuk kegiatan kemahasiswaan belum optimal;</p> <p>10) Belum adanya iklim strategis dalam menanggapi perubahan organisasi dan keilmuan;</p> <p>11) Belum efisiennya evaluasi pelaksanaan program;</p>	<p>0,042</p> <p>0,042 0,031</p> <p>0,042 0,042 0,031</p> <p>0,042</p> <p>0,031</p> <p>0,031 0,042</p> <p>0,042 0,031</p> <p>0,042</p> <p>0,031</p>	<p>1</p> <p>3 1</p> <p>2 2 3</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2 3</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>0,042</p> <p>0,125 0,031</p> <p>0,083 0,083 0,094</p> <p>0,042</p> <p>0,031</p> <p>0,063 0,125</p> <p>0,083 0,063</p> <p>0,125</p> <p>0,063</p> <p>0,031</p>

12) Jurnal Penelitian tersedia pada setiap bidang keilmuan tetapi belum terakreditasi;			
13) Belum adanya <i>roadmap</i> pengabdian kepada masyarakat baik jangka pendek, menengah, dan panjang;			
14) Belum adanya implementasi hasil penelitian ke dalam wadah nyata pengabdian kepada masyarakat;			
15) Banyak kerjasama yang belum menghasilkan realisasi program.			
Total	1,000		2,625

Berdasarkan Tabel diatas bisa dilihat kekuatan yang dihasilkan Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) dengan nilai rating rata-rata 4 yang berarti mempunyai nilai positif sangat besar atau dapat dinyatakan bahwa semua kekuatan yang ditimbulkan bisa

digunakan untuk bersaing dengan kompetitor, sedangkan untuk kelemahan rata-rata rating yang diberikan adalah 2 yang berarti memiliki pengaruh negatif besar sehingga perlu diperhatikan oleh pihak Unars.

Hasil EFAS (*External Strategic Analysis Summary*)

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
1) Dengan keterlibatan <i>stakeholder</i> eksternal, tanggung jawab pencapaian visi dan misi Unars menjadi tanggung jawab bersama masyarakat;	0,038	4	0,152
2) Terbitnya Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 yang memungkinkan untuk melakukan diversifikasi program pendidikan akademik;	0,051	3	0,152
3) Semakin meningkatnya kepercayaan publik kepada Unars;	0,038	3	0,114
4) Meningkatkan kesadaran dan belanja pendidikan masyarakat;	0,051	4	0,203
5) <i>Monitoring</i> dan evaluasi rekam jejak kinerja dosen oleh Kemendikbud;	0,051	4	0,203
6) Ada kebijakan <i>resource sharing</i> dari Universitas memungkinkan peningkatan kemampuan SDM dengan memanfaatkan fasilitas yang ada di Fakultas/lembaga	0,051	2	0,101
	0,038	3	0,114
	0,051	2	0,101

<p>lain di lingkungan Unars;</p> <p>7) Hasil studi pelacakan menunjukkan alumni dan pengguna alumni berperan dan berkontribusi pada pengembangan suasana akademik di Unars termasuk pengembangan KBK;</p> <p>8) Tersedianya dana pengembangan kemahasiswaan;</p> <p>9) Peningkatan kemampuan kompetitif untuk program yang bersifat strategis;</p> <p>10) Peningkatan pendanaan dalam merancang organisasi yang bersifat <i>good governance</i>;</p> <p>11) Adanya dana pengabdian kepada masyarakat yang meningkat melalui proyek yang ditawarkan oleh Dikti;</p> <p>12) Adanya peningkatan CSR perusahaan atau mitra yang dapat dikembangkan untuk pengabdian masyarakat.</p>	0,051	2	0,101
<p>Ancaman</p> <p>1) Kemajuan ilmu pengetahuan yang pesat menuntut prodi mampu menghasilkan lulusan dengan spesifikasi yang unik/jelas (tidak general);</p> <p>2) Era global mengharuskan prodi mampu bersaing dengan prodi lain dalam melakukan pendidikan dan penelitian;</p> <p>3) Persaingan mutu antar alumni baik lokal maupun nasional dan internasional yang semakin ketat;</p> <p>4) Tuntutan terhadap kemampuan lulusan yang memiliki kecerdasan emosional dan sepiritual serta pengalaman organisasi, selain kecerdasan intelektual;</p> <p>5) Meningkatkan pengembangan staf dosen secara profesional maupun secara keilmuan sehingga menambah jumlah dosen yang mendapatkan pangakuan kepakaran di tingkat nasional maupun internasional;</p> <p>6) Meningkatkan pengembangan tenaga kependidikan secara profesional dan segera melakukan regenerasi;</p> <p>7) Pasar global menuntut lulusan yang dapat bersaing dengan lulusan manca negara</p>	0,051	1	0,051
	0,038	2	0,076
	0,038	1	0,038
	0,051	3	0,152
	0,038	2	0,076
	0,038	1	0,038
	0,038	1	0,038
	0,051	2	0,101
	0,051	1	0,051
	0,051	1	0,051

<p>untuk bekerja di Indonesia, sehingga perlu menyusun kurikulum dengan <i>bench-marking</i> internasional dalam kompetensi maupun <i>best practices</i> dalam PBM;</p> <p>8) Kompetisi yang semakin ketat untuk mendapatkan sumber pendanaan dari luar seperti dana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;</p> <p>9) Kemajuan perguruan tinggi lain sebagai kompetitor;</p> <p>10) Tuntutan perguruan tinggi sebagai <i>center of excelent</i> dalam mendukung kemajuan masyarakat penelitian.</p>			
Total	1,000		2,380

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan hasil EFAS yang dapat dinyatakan bahwa rata-rata rating yang dihasilkan untuk peluang adalah 3 yang berarti memiliki pengaruh positif besar dengan begitu peluang yang dihasilkan Universitas Abdurrahman Saleh Situbondo (Unars) bisa dimanfaatkan menjadi kekuatan, sedangkan ancaman yang mempunyai nilai rating rata-rata 1 yang berarti memiliki pengaruh negatif sangat besar. Jadi ancaman yang dihasilkan/timbul harus benar-benar diperhatikan oleh Unars.

Keterangan:

Rating untuk peluang (*opportunities*)

Nilai 1 : memiliki pengaruh positif sangat kecil

Nilai 2 : memiliki pengaruh positif kecil

Nilai 3 : memiliki pengaruh positif besar

Nilai 4 : memiliki pengaruh positif sangat besar

Rating untuk ancaman (*threath*)

Nilai 1 : memiliki pengaruh negatif sangat besar

Nilai 2 : memiliki pengaruh negatif besar

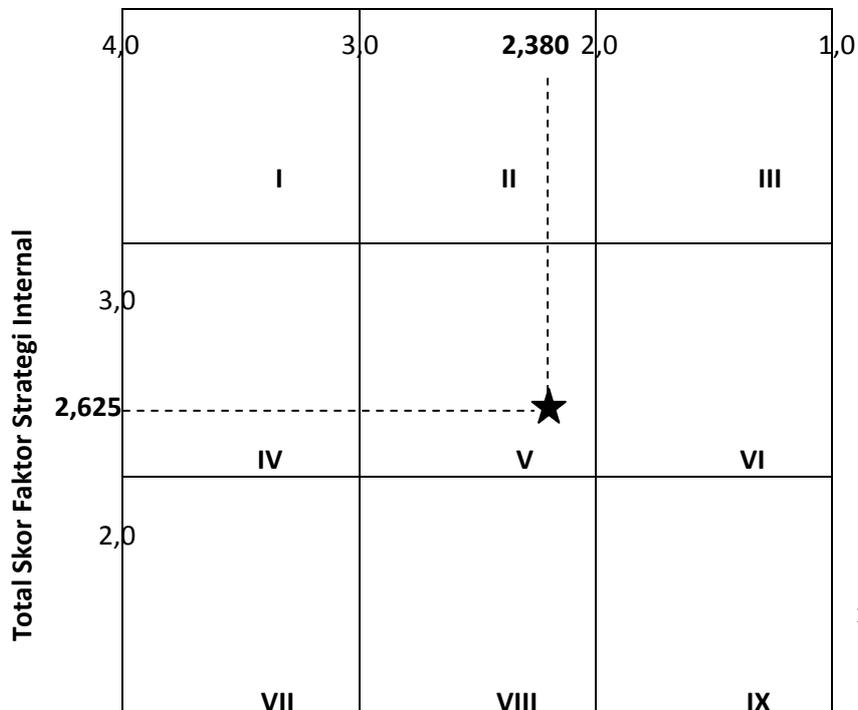
Nilai 3 : memiliki pengaruh negatif kecil

Nilai 4 : memiliki pengaruh negatif sangat kecil

Menentukan Posisi Lembaga

Berdasarkan Klasifikasi table IFAS dan EFAS diketahui bahwa skor total untuk faktor-faktor strategis internal adalah 2,625, sedangkan untuk skor total faktor strategis eksternal adalah 2,380.

Total Skor Faktor Strategi Eksternal



Universitas
Abdurrach
man Saleh
Situbondo
(Unars)
dalam

1,0
Berdasarkan formulasi IE Matrik, didapatkan posisi gambaran bintang strategi Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) yaitu pada kuadran V (lima) yang bertanda bintang yaitu pada ordinat (2,625 : 2,380). Dalam kuadran V ini, Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) seharusnya menetapkan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas. Penerapan strategi ini memberikan arti bahwa keputusan strategis utamanya difokuskan pada perbaikan pelaksanaan fungsinya.

menerapkan strateginya difokuskan pada penambahan atau perbaikan program studi, perluasan jangkauan mahasiswa sasaran, peningkatan kualitas dosen, serta peningkatan sarana dan prasarana, dan lainnya.

Diagram Matriks SWOT

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Komitmen dan dukungan kepemimpinan; 2) Jumlah dan kualitas mahasiswa; 3) Rasio Dosen dan Mahasiswa; 4) Memiliki dosen yang memadai; 5) Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK); 6) Mata ajaran telah memiliki GBPP dan SAP; 7) Proporsi rerata alokasi pendanaan; 8) Tersedia fasilitas; 9) Program pengembangan; 10) Komunikasi dua arah antara pimpinan dan pelaksana; 11) Kerjasama dengan institusi lain. 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Belum jelas pemilahan Visi, Misi, sasaran dan target mutu prodi; 2) Adanya prodi akreditasi C dan belum terakreditasi (prodi baru); 3) Belum optimalnya penerapan sistim penjaminan mutu; 4) Mahasiswa/Calon mahasiswa dominan berasal dari Situbondo; 5) Peningkatan/kemampuan softskill belum terevaluasi dengan baik; 6) Kurangnya jumlah pelatihan akademik-manajerial; 7) Belum optimalnya pengembangan kompetensi manajerial dosen; 8) Beberapa mata ajaran masih overlapping; 9) Penggunaan dana untuk kegiatan kemahasiswaan belum optimal; 10) Belum adanya iklim strategis dalam menanggapi perubahan organisasi dan keilmuan; 11) Belum efisiennya evaluasi pelaksanaan program; 12) Jurnal Penelitian belum terakreditasi; 13) Belum adanya roadmap pengabdian kepada masyarakat; 14) Belum adanya
---------------------------------------	---	--

		<p>implementasi hasil penelitian;</p> <p>15) Banyak kerjasama yang belum menghasilkan realisasi program.</p>
<p>Peluang (<i>Opportunity</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tanggung jawab pencapaian visi dan misi Unars; 2) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012; 3) Meningkatnya kepercayaan publik kepada Unars; 4) Meningkatkan kesadaran dan belanja pendidikan masyarakat; 5) Monitoring dan evaluasi rekam jejak kinerja dosen; 6) Kebijakan resource sharing; 7) Hasil studi pelacakan; 8) Tersedianya dana pengembangan kemahasiswaan; 9) Peningkatan kemampuan kompetitif; 10) Peningkatan pendanaan dalam merancang organisasi; 11) Dana pengabdian kepada masyarakat; 12) Peningkatan CSR perusahaan atau mitra. 	<p>S - O STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mengadakan kerjasama dengan instansi baik pemerintah maupun swasta untuk menjaring calon mahasiswa; 2) Mengirimkan brosur ke sekolah maupun instansi serta masyarakat umum; 3) Mengadakan sosialisasi dan <i>event-event</i> bertemakan pendidikan. 4) Meningkatkan efektifitas, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sistem layanan akademik, keuangan, sarana prasarana, dan SDM 5) Mendorong dan memfasilitasi dosen dalam perolehan dan pelaksanaan kegiatan hibah penelitian kompetitif skala nasional dan internasional. 	<p>W - O STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Dengan menambah sarana dan prasarana; 2) Meningkatkan wawasan, pengetahuan, dan pengalaman akademik dosen dan mahasiswa pada PT dalam dan luar negeri; 3) Mengintensifkan interaksi dosen mahasiswa di luar ruang kuliah melalui penelitian bersama, kegiatan kokurikuler, dan program kreativitas.

<p>Ancaman (<i>Threat</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kemajuan ilmu pengetahuan yang pesat; 2) Era global mengharuskan prodi mampu bersaing dengan prodi lain; 3) Persaingan mutu antar alumni; 4) Tuntutan terhadap kemampuan lulusan; 5) Pengembangan staf dosen; 6) Pengembangan tenaga kependidikan; 7) Pasar global menuntut lulusan yang dapat bersaing; 8) Kompetisi mendapatkan sumber pendanaan; 9) Kemajuan perguruan tinggi lain; 10) Tuntutan perguruan tinggi sebagai center of excelent. 	<p>S – T STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Memperkuat posisi Unars terhadap pasar sasaran; 2) Membuka pendaftaran dengan berbagai jalur dan berbagai tahapan; 3) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi sistem pengawasan internal; 4) Membina dosen untuk meningkatkan kemampuan manajerial administrasi kinerja. 	<p>W – T STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Penguatan kapasitas perencanaan pada setiap fakultas/prodi; 2) Meningkatkan status akreditasi prodi oleh BAN-PT dan lembaga akreditasi lainnya; 3) Meningkatkan keunggulan khusus (ciri keilmuan) pada setiap prodi.
---	---	---

Menentukan Pilihan Strategi Pemasaran

Adapun strategi yang dapat digunakan penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.

Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk/jasa yang telah dimiliki Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars), melalui upaya-upaya

pemasaran yang lebih gencar. Dalam penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara menambah jumlah tenaga pemasaran/sarana pemasaran, serta peningkatan pengeluaran untuk iklan.

Strategi pengembangan pasar (*market development*) meliputi pengenalan produk/jasa yang saat ini dimiliki Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars), ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Sebagai contoh, pengenalan

produk/jasa Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) keluar pulau Jawa.

Strategi pengembangan produk (*product development*) adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang dimiliki Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) saat ini. Sebagai contoh, dengan cara membuka berbagai jalur penerimaan mahasiswa dan tahapan, seperti jalur kerjasama dengan pihak instansi pemerintah/swasta, dengan adanya program perkuliahan regular dan non regular, kelas kerjasama.

Dalam strategi agresif terdiri dari beberapa strategi seperti, strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal), penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), pengembangan produk (*product development*), dan diversifikasi (terkait atau tidak terkait). Dalam strategi integrasi yang paling sesuai digunakan oleh Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) adalah strategi integrasi ke belakang. Adapun contoh untuk strategi ini adalah dengan bekerjasama dengan sekolah menengah umum (SMU) yang ada di Kabupaten Situbondo dan sekitarnya sehingga bisa menarik minat untuk kuliah di Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars).

Dalam strategi penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan *market share* produk/jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi pengembangan pasar bertujuan untuk memperkenalkan

produk/jasa ke luar daerah secara geografis yang merupakan daerah baru untuk memperbesar pangsa pasar. Strategi pengembangan produk bertujuan agar Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk/jasa yang dimiliki sekarang. Dalam strategi diversifikasi yang mungkin dapat dilakukan oleh Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) adalah dengan membuka program studi baru yang dinilai memiliki potensi yang baik.

Strategi ekspansi merupakan strategi untuk mengembangkan usaha, seperti penambahan program studi dan program yang dianggap penting dan diperlukan pasar saat ini. Misalnya membuka program studi manajemen strategik pada program strata satu (S1), atau membuka program studi lainnya yang memiliki prospek yang bagus. Semua ini tentunya harus disesuaikan dengan *core competence* dari Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan analisis formulasi IE Matrik, didapatkan posisi gambaran bintang strategi Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) yaitu pada kuadran V (lima) yang bertanda bintang yaitu pada ordinat 2,625 : 2,380. Dalam kuadran V ini, Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) seharusnya menetapkan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas. Penerapan strategi ini

memberikan arti bahwa keputusan strategis utamanya difokuskan pada perbaikan pelaksanaan fungsinya. Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) dalam menerapkan strateginya difokuskan pada penambahan atau perbaikan program studi, perluasan jangkauan mahasiswa sasaran, peningkatan kualitas dosen, serta peningkatan sarana dan prasarana, dan lainnya.

Oleh karena itu, strategi yang sesuai dipakai menurut Matrik IE adalah stabilitas/pertumbuhan yang dapat dipilih antara strategi intensif atau strategi integrasi vertikal. Adapun strategi yang dapat digunakan penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis yang dilakukan, maka saran yang mungkin bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan masukan:

Hendaknya Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo

(Unars) terus melakukan perbaikan yang difokuskan pada perbaikan pelaksanaan fungsinya. Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) dalam menerapkan strateginya difokuskan pada penambahan atau perbaikan program studi, perluasan jangkauan mahasiswa sasaran, peningkatan kualitas dosen, serta peningkatan sarana dan prasarana, dan lainnya.

Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (Unars) dapat menerapkan strategi intensif terdiri dari beberapa strategi antara lain: penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*). Sebagai contoh, dengan cara membuka berbagai jalur penerimaan mahasiswa dan tahapan, seperti jalur kerjasama dengan pihak instansi pemerintah/swasta, dengan adanya program perkuliahan regular dan non regular, kelas kerjasama.

DAFTAR PUSTAKA

- Bitner, Garbarino dan Johnson. 2001. *Customer Orientation and Market Action*. New Yersey: Prentice Hall International Inc.
- Christin Daimon, Immy Holloway, terj. Cahya Wiratama, 2008, *Metode-Metode Riset Kualitatif Dalam Public Relations & Marketing Communications*, Mizan Media Utama, Bandung.
- Faisal Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif, Dasar dan Aplikasi* YA3, Malang.
- Fandy Tjiptono. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi Tiga. Jogjakarta: Andi Offset
- Freddy Rangkuti. 2008. *Analisis AWOT sebagai teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hadi Sutrisno, 1981, *Methodologi Research I*. Yayasan Penerbitan fak. Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Hermawan Kertajaya. 2006 *Marketing Plus On Strategy*: PT. Gramedia.
- Husein Umar. 2003. *Riset Metode Riset Perilaku Organisasi*.

- Jakarta: PT.
GramediaPustaka.
- Kotler, Philip. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 13. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P dan Amstrong. 2009. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga
- Lexy J. Moeleong. 2006, *Metode Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*, Remaja RosdakaryaBandung.
- Lupiyoadi, R. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktik*. Edisi Pertama. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S., 2006, *Metode Penelitian Survei*.CetakanKedelapan belas.: LP3ES.Jakarta
- Sondang P. Siagian, 2008, *Manajemen Stratejik*, PT Bumi Aksara , Jakarta.
- Singarimbun M, Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta,Pustaka. LP3ES Indonesia.
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung:Alfabeta
- Suharsimi Arikunto, 1987, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*, PT Bima Karya, Jakarta.
- Sumarwan, U. 2003. *Perilaku Konsumen: Teori dan Penerapannya Dalam Pemasaran*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.
- Suyanto, M. 2005. *Multimedia Alat Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing*.Yogyakarta: Andi Offset.
- Willian F. Glueck dan L. R Jauch, 1990, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Alaih Bahasa, Murad dan A.R Henry Sitangga, Edisi kedua, Erlangga, Jakarta.