

## Strategi Bersaing dalam Bisnis Pendidikan

### abstract

The development of educational institutions is rapidly increasing on the one hand is a necessity, but on the other side is a problem for other agencies. Communities have the ability and opportunity to choose the institution that best suits him. Consequently, the institution must be able to follow the demands and expectations of society so that they can survive and thrive. In some societies the cost of education is not a problem means. They tend to assume that quality education requires a huge cost. Opinions like this are true to the educational institution does not sell services in excess dressing behind the grandeur of buildings and big names. Educational institution that is able to exist relative to have specific advantages, so they are able to meet the expectations of society and develop its full potential. Business education is a necessity if you want the institution forward but commercialization should not happen, the value of bargaining with the public educational institutions should take place with the healthy. The government needs to provide clear and precise regulations so that healthy competition takes place.

Key words: *Education, Business, Strategy*

### **Pendahuluan**

Maraknya pertumbuhan lembaga pendidikan dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan dinamisnya sektor pendidikan. Meningkatnya kesadaran akan pendidikan menjadi salah satu unsur yang mendorong tumbuh dan berkembangnya berbagai lembaga pendidikan. Contoh di Daerah Istimewa Yogyakarta, tiap tahunnya jumlah lembaga pendidikan mulai dari taman penitipan anak (TPA), kelompok bermain (KB), TK, SD, SMP, SMA, dan Perguruan Tinggi terus berkembang. Pertumbuhan paling dominan adalah pada lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD). Mudah-mudahan perijinan untuk pendirian lembaga pendidikan baru menjadikan pemilik modal berlomba dalam sektor ini. Secara bisnis pada salah satu sektor publik yang cukup menguntungkan adalah pendidikan. Lembaga pendidikan yang berhasil tumbuh dengan baik saat ini adalah pada lembaga pendidikan anak usia dini. Perkembangan yang paling dominan terletak pada lembaga yang dikelola masyarakat, di satu sisi kondisi ini sangat menggembirakan namun di sisi lain membuat persaingan yang semakin tidak sehat. Alasannya adalah persaingan hanya milik pemodal kuat dengan berbagai strategi intervensinya, lihatlah perkembangan lembaga PAUD di tingkat RT/RW dan dusun yang di beberapa tempat mati suri. Lembaga PAUD di tingkat RT/RW dan dusun tidak memiliki daya saing, mereka mengalami stagnasi organisasi dan tidak inovatif sehingga kalah bersaing dengan lembaga sejenis yang memiliki konsep terarah,

inovatif dan memiliki nama atau bonafid. Akibat selanjutnya adalah lembaga tersebut akan semakin tertinggal bahkan kehilangan calon anak didik. Masyarakat lebih percaya pada lembaga yang merupakan cabang dari Jakarta bahkan luar negeri dan anehnya orangtua menutup mata terhadap biaya pendidikan berapapun yang harus dibayar dengan tendensi kualitas dan inovasi. Dampak selanjutnya lembaga lokal yang berbasis sumber daya terbatas semakin tersisih karena mereka kehilangan masyarakat yang mampu membayar, bahkan pada beberapa kasus terdapat banyak lembaga yang kesulitan memenuhi target anak didik dan target pemasukan keuangan karena masyarakat sarannya memiliki kemampuan finansial yang terbatas pula. Guna memenangkan persaingan dalam bisnis pendidikan memerlukan strategi khusus dan inovatif sehingga mampu mengikuti tantangan jaman.

### **Persaingan Antar Lembaga Pendidikan**

Persaingan antar lembaga pendidikan merupakan sebuah proses evolusi. Maksud evolusi adalah makna persaingan antar lembaga pendidikan yang telah bergeser dari konteks, substansi, strategi, dan polanya sehingga terdapat konsekuensi terhadap kecenderungan kompetisi dalam bisnis pendidikan. Persaingan tidak lagi menyangkut efisiensi penyelenggaraan pendidikan, namun secara terstruktur telah menjadi *common sense* jika lembaga pendidikan yang dipilih adalah yang memiliki keunggulan pada hampir semua aspek (input, proses, dan output). Ismara (2005) menyatakan bahwa manajemen pelayanan publik mulai ditinggalkan menjadi manajemen bisnis yang mau tidak mau harus mengutamakan *price, prospect, product, profit, priority, place, people, profile, and promotion*. Akibatnya, juga perlu mempertimbangkan *competitor, competitive advantages, added value, dan diversity*, untuk dapat membuat puas *customer (impressive experienced and satisfied services)*, sehingga pangsa pasar bisnis pendidikan dicermati dengan sangat teliti. Spesifikasi permintaan pelanggan dijabarkan dengan rinci dan diberi atribut kompetensi, yang kelak diharapkan dapat menciptakan performansi kerja luaran (baik *output, outcome, maupun impact*) yang perfek.

Persaingan antar lembaga pendidikan merupakan sebuah kenyataan yang tak terbantahkan dan berlangsung semakin ketat. Kondisi demikian semestinya disikapi lembaga pendidikan dengan berbagai langkah antisipatif jika mereka menginginkan eksistensi dan pengembangan secara berkelanjutan. Beberapa strategi sebenarnya dapat dilakukan oleh sebuah

lembaga pendidikan jika ingin memenangkan persaingan antar lembaga. Beberapa faktor secara dominan mempengaruhi daya saing sebuah lembaga pendidikan antara lain:

1. Lokasi, secara umum lembaga pendidikan akan berupaya mencari lokasi yang mudah dijangkau dan memiliki akses terhadap sektor lainnya sehingga faktor ini merupakan salah satu keunggulan komparatif untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.
2. Keunggulan nilai, misalnya kelebihan kurikulum yang diterapkan, sumber daya manusia, sarana prasarana, hingga keunggulan kerjasama.
3. Kebutuhan masyarakat, pada beberapa kasus umum terdapat beragam alasan orangtua menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan tertentu, salah satu alasan yang paling mengemuka adalah faktor kualitas menyangkut proses pembelajaran dan hasilnya, termasuk kepastian setelah anak mereka menamatkan pendidikan dari sebuah lembaga pendidikan. Masyarakat menilai keterserapan mereka di sekolah berkualitas pada tingkat di atasnya merupakan salah satu alasan mereka rela menyekolahkan anaknya berbondong-bondong ke kota.

### **Strategi Memenangkan Persaingan**

Persaingan antar lembaga pendidikan yang sedemikian ketat secara nyata memunculkan minat pemilik modal untuk berinvestasi pada sektor ini. Komersialisasi pendidikan memang tidak tepat, namun pengelolaan secara professional semakin mendesak untuk dilakukan, kecuali lembaga tersebut hanya ingin bertahan hidup saja tanpa motivasi untuk berkembang, sehingga mereka cenderung pasrah. Kondisi demikian banyak ditemui terutama di pedesaan yang relatif jauh dari informasi dan terbatas aksesnya. Apabila diamati, nyatanya terdapat banyak orangtua yang menyekolahkan anaknya secara membabi – buta dengan tendensi kualitas. Contoh dapat diamati pada lembaga PAUD, tahun 2011 pada beberapa lembaga tersebut menarik biaya masuk pertama bagi calon siswa 8-10 juta rupiah dan nyatanya mereka tidak mempersoalkan hal tersebut.

Akses untuk masyarakat tidak mampu jelas tertutup pada sekolah jenis ini. Pada Taman Kanak-Kanak Negeri ternyata juga meminta sumbangan biaya pendidikan yang cukup tinggi kepada orang tua siswa, dengan nominal sekitar 2 jutaan pada tahun 2010-2011 sehingga

masyarakat yang tidak mampu semakin sulit memperoleh pendidikan yang berkualitas. Akibat selanjutnya masyarakat tidak mampu menyekolahkan anaknya di lembaga yang biaya masuknya rendah, bahkan seringkali mereka menunggak pembayaran sumbangan penyelenggaraan pendidikan yang hanya sekitar 15 ribu rupiah tiap bulannya bahkan ada yang tidak membayar. Konsekuensinya lembaga tersebut tidak akan berkembang karena kesulitan pendanaan, hidup dan bertahan saja sudah cukup baik. Demikian contoh sederhana di lembaga PAUD, pada tingkatan selanjutnya tidak jauh berbeda. Strategi bersaing di dalam kompetisi pendidikan harus dilakukan secara sistematis dan terencana.

**Langkah pertama lembaga pendidikan harus mengetahui pangsa pasarnya.**

Masyarakat secara umum terbagi menjadi tiga kelompok utama secara ekonomi, yaitu:

1. Kelompok masyarakat tidak mampu
2. Kelompok masyarakat menengah
3. Kelompok masyarakat mampu

Kelompok masyarakat tidak mampu, sangat peka terhadap biaya pendidikan, sehingga golongan ini memilih lembaga pendidikan berdasarkan pada kemampuan ekonomi keluarga. Mereka cenderung berpikir rasional berdasarkan pada kemampuan ekonomi, sehingga faktor kualitas adalah alasan berikutnya. Kelompok masyarakat menengah, cenderung bersifat situasional dan mereka berasumsi jika pendidikan berkualitas sangat penting, namun mereka relative masih rasional di dalam melihat besaran biaya pendidikan yang harus dibayar sehingga cenderung berhati-hati di dalam memilih lembaga pendidikan yang menurut mereka cukup baik. Kelompok terakhir adalah kelompok masyarakat mampu, mereka cenderung menutup mata terhadap biaya pendidikan yang harus ditanggung dengan alasan kualitas. Kelompok ini tidak peka terhadap masalah biaya pendidikan dan cenderung memilih lembaga yang telah teruji, terkenal, dan faktor unggul lainnya. Lembaga pendidikan perlu melihat pangsa pasarnya sehingga mereka perlu tahu konsumsi lembaganya termasuk sumber dana pendidikan yang diperlukan. Lembaga yang memiliki pangsa pasar golongan tidak mampu, tentu perlu mencari sumber dana alternatif guna mencukupi operasional lembaganya.

Sumber dana alternatif dapat diperoleh dari donator, layanan, atau sumber lainnya. Jika lembaga dengan pangsa pasar demikian tidak mampu menggali sumber dana alternatif dapat dipastikan mereka akan mengalami kesulitan untuk berkembang. Lembaga pendidikan dengan

pangsa pasar golongan menengah, relative memiliki sedikit keleluasaan di dalam memperoleh sumber pendanaan. Alternatif yang dapat dilakukan adalah melalui subsidi silang dan penggalan dana dari sumber lainnya. Lembaga pendidikan dengan pangsa pasar golongan mampu tidak mengalami masalah pendanaan, mereka memiliki keleluasaan sehingga dapat berkembang secara maksimal karena dukungan kepercayaan yang tinggi.

**Langkah kedua adalah strategi differensiasi**, langkah ini dapat dilakukan dengan cara memaksimalkan potensi lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang berhasil karena mereka memiliki keunggulan dibandingkan dengan lembaga lainnya, keunggulan tersebut antara lain dalam hal:

1. Kurikulum dan program pendidikan
2. Fasilitas
3. Kemudahan akses
4. Proses pendidikan
5. layanan
6. Paska layanan pendidikan

Lembaga pendidikan yang berhasil berkembang dengan baik, antara lain disebabkan oleh faktor-faktor tersebut. Semakin banyak aspek yang dimiliki tentu akan memperkuat struktur lembaga pendidikan secara maksimal. Pada sisi lain pemerintah sebaiknya memberikan regulasi terkait pengelolaan pendidikan sehingga tidak menimbulkan persaingan yang tidak sehat. Jika dibiarkan maka posisi masyarakat tidak memiliki *bargaining power* sehingga mereka akan dijajah oleh lembaga pendidikan dan terpaksa mengikutinya secara emosional.

**Langkah ketiga adalah diversifikasi**, langkah ini merupakan tindakan untuk mengembangkan lembaga pendidikan dengan cara perluasan layanan dan upaya peningkatan secara berkelanjutan. Diversifikasi yang dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan, meliputi:

1. Menambah jenis layanan yang diberikan kepada masyarakat
2. Perluasan pangsa pasar, misalnya dengan membuka lembaga pendidikan ditempat lainnya tetapi melalui upaya peningkatan jenis layanan dan penyesuaian dengan kultur setempat.

Upaya diversifikasi yang paling kentara terletak pada perluasan pangsa pasar dengan mengedepankan pada jenis layanan yang memuaskan masyarakat dan berkesinambungan.

**Langkah Keempat adalah mengelola inovasi,** langkah ini dilakukan untuk menjaga persaingan secara maksimal. Inovasi harus dilakukan secara terus menerus, inovasi di dalam lembaga pendidikan antara lain dalam hal:

1. Program pendidikan
2. Media pembelajaran
3. Metode pembelajaran
4. Sumber belajar
5. Pengelolaan lembaga

Inovasi saat ini merupakan sebuah keharusan, lembaga pendidikan yang tidak mampu melakukannya akan semakin tertinggal. Masalahnya tidak semua lembaga pendidikan di semua jenjang pendidikan mampu melakukannya. Lembaga pendidikan yang sehat persentasenya tidaklah terlalu banyak sehingga persaingan yang terjadi akan membentuk tiga kluster utama, yaitu:

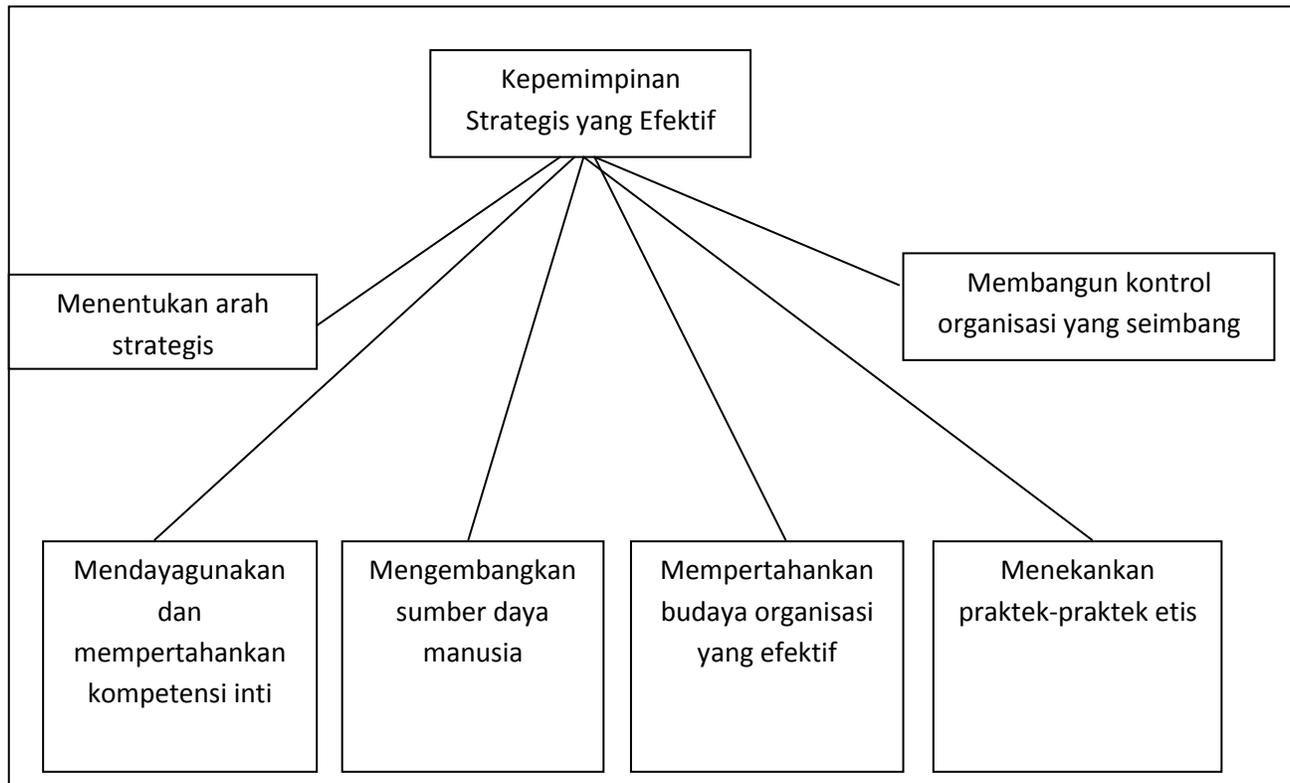
1. Lembaga pendidikan besar
2. Lembaga pendidikan menengah, dan
3. Lembaga pendidikan kecil

Lembaga pendidikan besar bukan semata dilihat dari ukurannya, namun antara lain dari kerjasama antar lembaga dan subsidi silang antar cabang yang disinyalir memperkuat struktur lembaga tersebut. Pada lembaga pendidikan menengah dan kecil cenderung memiliki keterbatasan, sehingga mereka tidak selalu siap mengantisipasi perkembangan dan persaingan yang semakin terbuka.

**Langkah kelima adalah mengelola kultur organisasi,** organisasi lembaga pendidikan sangat menentukan kemajuan sebuah lembaga, termasuk dalam hal ini adalah lembaga pendidikan. Organisasi lembaga pendidikan yang sehat terlihat dari dinamis dan utuhnya sebuah lembaga sehingga mereka memiliki kesatuan langkah untuk menuju kemajuan dan mampu bersaing dengan kompetitor lainnya. Perlu disadari bahwa saat ini jumlah lembaga pendidikan swasta pada semua jenjang apabila diambil rata-rata sekitar 68% dikelola oleh masyarakat sehingga persaingan demikian kompleks dan terbuka.

Organisasi yang sehat pada sebuah lembaga antara lain ditentukan oleh kepemimpinan yang baik. Salah satu bentuk kepemimpinan yang tepat untuk sebuah organisasi pendidikan

untuk menghadapi persaingan adalah kepemimpinan strategis. Hitt,dkk (2002: 193) menyarankan bentuk kepemimpinan strategis yang efektif sebagai berikut:



Selanjutnya Hitt,dkk(2002: 238) menekankan tiga pendekatan untuk memproduksi dan mengelola inovasi yaitu:

1. Usaha internal lembaga(*internal corporate venturing*)
2. Aliansi strategis
3. Akuisisi, baik secara langsung maupun investasi tidak langsung.

Perilaku strategis yang dimotivasi merupakan dua proses dari usaha internal lembaga. Perilaku strategis otonom merupakan proses bawah-atas yang digunakan untuk memfasilitasi jasa inovatif. Perilaku strategis yang dimotivasi merupakan perilaku atas-bawah yang melaluinya, strategi dan struktur lembaga memfasilitasi proses atau inovasi yang berkaitan dengan mereka.

Kepemimpinan lembaga pendidikan memerlukan sebuah pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan dunia industri. Warna kepemimpinan tercermin dari organisasi pendidikan dan kinerjanya termasuk prestasi dan tingkat eksis sebuah lembaga pendidikan, sehingga pemimpin yang professional akan semakin menentukan. Kultur organisasi lembaga pendidikan

yang baik akan membawa kemajuan pada dimensi yang lebih luas sehingga mampu bersaing secara nyata.

**Langkah keenam adalah mengelola perubahan,** terdapat beberapa hal yang perlu dikelola menyangkut perubahan ini supaya organisasi dapat berkembang dengan baik, yaitu:

1. Perubahan pangsa pasar lembaga pendidikan
2. Perubahan budaya organisasi pendidikan
3. Perubahan tantangan dengan lembaga lainnya

Berbagai perubahan harus disikapi secara professional sehingga sebuah lembaga dapat eksis, terlebih persaingan semakin ketat dan membutuhkan inovasi dalam berbagai hal. Lembaga pendidikan memiliki kekhususan dalam hal input dan prosesnya karena produknya pun berbeda dengan produksi pabrik sehingga sangat spesifik dan unik. Mengelola perubahan harus dimulai dari dalam organisasi lembaga pendidikan sehingga mampu bersaing ke luar dengan baik. Ketika di dalam organisasi tidak sehat, maka organisasi lembaga pendidikan hampir dapat dipastikan akan semakin tertinggal dan tidak mampu bersaing. Perubahan yang paling sulit diantisipasi menyangkut *internal movement* yang kadang tidak solid sehingga kebersamaan di dalam kemajuan organisasi.

## **Penutup**

Persaingan antar lembaga pendidikan semakin ketat sehingga membutuhkan perhatian serius jika mereka ingin bertahan, bersaing, dan unggul. Keunggulan tiap lembaga relatif spesifik sehingga mereka mampu berkembang dengan baik. Jika mereka tidak mampu mengikuti dan bersaing dalam perkembangan lembaga pendidikan secara kompleks maka akan kalah bersaing dan gulung tikar. Selanjutnya karena sebagian besar lembaga pendidikan dikelola oleh masyarakat, maka membutuhkan inovasi sehingga membutuhkan kreatifitas dan kepekaan membaca kebutuhan masyarakat di tengah harapan dan kemampuan lembaga pendidikan di dalam melayani. Kebutuhan masyarakat yang semakin berkembang mau tidak mau harus disikapi sebagai tantangan, bukan hambatan. Marak tumbuhnya lembaga pendidikan harus disikapi sebagai upaya peningkatan kualitas melalui persaingan profesional.

## **Daftar Pustaka**

K. Ima Ismara. (2005). *Merobah Tantangan menjadi Peluang dalam Bisnis dan Idealisme Pendidikan*. FT-UNY.

Michael A.Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. (2002). *Manajemen strategis (terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.

Mochtar Buchori. (2001). Pendidikan Antisipatoris. Yogyakarta: Kanisius.

Usman. (2004). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Pascasarjana UNY.